

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Mateja Stišćak

RAČUNOVODSTVO DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA – PRIMJER  
GRUPA KONČAR

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2017.

Mateja Stišćak

**RAČUNOVODSTVO DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI  
PODUZEĆA – PRIMJER GRUPA KONČAR**

Završni rad

Veleučilište u Karlovcu  
Poslovni odjel  
Stručni studij ugostiteljstva

Kolegij: Osnove računovodstva II

Mentor: dr. sc. Dubravka Krivačić, viši predavač

Matični broj studentice: 0618612126

Karlovac, lipanj 2017.

## ZAHVALA

*Posebnu zahvalu želim uputiti svojoj mentorici, profesorici Dubravki Krivačić, koja me nesebično i s puno strpljenja svojim profesionalnim savjetima usmjeravala, uvijek imala strpljenja za sve moje upite i time najviše pridonijela izradi ovog završnog rada.*

*Prijateljima i poslovnim kolegama hvala na konstantnom poticanju i podršci tijekom mog studija.*

*Najveću zahvalnost na ovim stranicama želim uputiti svojim roditeljima, koji su me vrlo strpljivo upućivali na pravi put i bili uz mene u dobrim i lošim trenucima. Katarina, hvala ti na svim stručnim savjetima i pomoći.*

*Matija, hvala ti za sve!*

## SAŽETAK

Završni rad se bavi računovodstvom društvene odgovornosti poslovanja poduzeća. Rad objašnjava računovodstveni aspekt društveno odgovornog poslovanja poduzeća i to kroz teorijski osvrt, a potom i na praktičnom primjeru poslovanja Grupe KONČAR. U radu se daje osvrt na svrhu, razlike, ali i poveznice između financijskog i menadžerskog računovodstva, s obzirom da su povezanost i međuovisnost financijskog i menadžerskog računovodstva temelji računovodstva društveno odgovornog poslovanja i izvještavanja dionicima relevantnih informacija. U radu se definira korporativnu društvenu odgovornost, objašnjava zastupljenost takve poslovne prakse u poslovanju poduzeća u Hrvatskoj, kao i inicijative za njezino poticanje na domaćoj i međunarodnoj razini. Srž rada je detaljnije objašnjenje mogućnosti implementacije računovodstva društveno odgovornog poslovanja u postojeće računovodstvene sustave poduzeća, objašnjenje računovodstvenog trobilančnog pristupa odgovornosti poduzeća prema dionicima te sastavljanja izvještaja o društvenoj odgovornosti.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, računovodstvo, trobilančni pristup

## ABSTRACT

This thesis includes accounting of corporate social responsibility. It explains the accounting aspect of corporate social responsibility through the theoretical review and then through the practical example from KONČAR Group, a croatian joint-stock company. This thesis gives an overview of the purpose, differences, but also the connections and interdependence between financial and management accounting considering this connection and interdependence the base of corporate social responsibility accounting and making reports with essential informations for stakeholders. Thesis also defines corporate social responsibility and explains the presence of such bussines policy in the management of croatian enterprises as well as the initiatives to encourage CSR on national and international level. The essence of this thesis is to explain with more details the possibility of induction of corporate social responsibility accounting in the current corporate accounting systems, an explanation of triple bottom line aproach towards the stakeholders and assembling reports of social responsibility.

Key words: corporate social responsibility, accounting, triple bottom line

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	1
2. SUVREMENO RAČUNOVODSTVO .....	3
2.1. Financijsko računovodstvo .....	4
2.2. Menadžersko računovodstvo .....	5
3. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST .....	9
3.1. Razvoj i zastupljenost politike društveno odgovornog poslovanja .....	12
3.2. Inicijative u Europi i Republici Hrvatskoj .....	15
4. OBILJEŽJA RAČUNOVODSTVA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI.....	23
4.1. Mogućnost implementacije računovodstva društveno odgovornog poslovanja u tradicionalni računovodstveni sustav .....	24
4.2. Trobilančni koncept i GRI smjernice .....	27
4.3. Obrada podataka i izvještavanje o društvenoj odgovornosti u funkciji uspješnosti poslovanja .....	30
5. GRUPA KONČAR - PRAKTIČAN PRIMJER DRUŠTVENO ODGOVORNOG IZVJEŠTAVANJA.....	33
5.1. Opći podaci .....	33
5.2. Ekonomska kategorija.....	37
5.3. Okolišna kategorija .....	38
5.4. Društvena kategorija .....	40
LITERATURA .....	46
POPIS TABLICA.....	50
POPIS SHEMA.....	51

## 1. UVOD

### 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet završnog rada računovodstvo je društveno odgovornog poslovanja poduzeća. Društveno odgovorno poslovanje koncept je čiji je razvoj u Hrvatskoj primjetan osobito u posljednjih petnaestak godina, dok se računovodstvenim aspektom društvene odgovornosti poduzeća tek danas ozbiljnije počinju baviti. Cilj ovoga rada je stoga objasniti računovodstveni aspekt društveno odgovornog poslovanja poduzeća i to kroz teorijski osvrt, a potom i na praktičnom primjeru poslovanja Grupe KONČAR.

### 1.2. Izvori podataka i metode istraživanja

U izradi završnog rada korištena je stručna literatura iz područja računovodstva i korporativne društvene odgovornosti, konkretno knjige i stručni članci. Korištene su također i odredbe Zakona o računovodstvu. U radu su korištene i informacije objavljene na internetskim stranicama, kao i interni podaci iz poslovanja Grupe KONČAR.

Metodologija izrade rada uključuje deskriptivnu analizu prikupljenih podataka te njihovo sintetiziranje u cilju generalizacije zaključnih razmatranja. Također je korištena metoda kompilacije više relevantnih izvora.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Završni rad sastoji se od šest cjelina koje su razrađene na više podcjelina. Nakon uvodnog dijela objašnjeni su svrha, razlike, ali i poveznice između financijskog i menadžerskog računovodstva, s obzirom da su povezanost i međuovisnost financijskog i menadžerskog računovodstva temelji računovodstva društveno odgovornog poslovanja i izvještavanja dionicima relevantnih informacija. U trećoj cjelini rada definirana je korporativna društvena

odgovornost, objašnjena je zastupljenost takve poslovne prakse u poslovanju poduzeća u Hrvatskoj, kao i inicijative za njezino poticanje na domaćoj i međunarodnoj razini. Četvrta cjelina rada posvećena je detaljnijim objašnjenjima mogućnosti implementacije računovodstva društveno odgovornog poslovanja u postojeće računovodstvene sustave poduzeća, objašnjenju računovodstvenog trobilančnog pristupa odgovornosti poduzeća te sastavljanju izvještaja o društvenoj odgovornosti. U petoj cjelini rada, na primjeru Grupe KONČAR detaljnije je objašnjen računovodstveni aspekt društveno odgovornog poslovanja, i to kroz analizu trobilančnog pristupa izvještavanju računovodstvenih informacija dionicima. Na kraju rada izvedeni su zaključci o obrađenoj temi i analiziranom praktičnom primjeru.



## 2. SUVREMENO RAČUNOVODSTVO

Računovodstvo je definirano kao djelatnost koja upotrebljava i predočava informacije za donošenje poslovnih odluka. Postoji mnogo definicija računovodstva, ali svima je zajedničko to što se ono predstavlja upravo kao temelj za donošenje poslovnih odluka te se omogućava i državnim tijelima kontrola odvijanja ekonomskih aktivnosti.<sup>1</sup> Takvu definiciju donio je odbor Američkog računovodstvenog udruženja koji je definirao računovodstvo kao „proces utvrđivanja, mjerenja i priopćavanja ekonomskih informacija koje omogućuju njihovim korisnicima donošenje prosudbi i odluka”<sup>2</sup>. Svaki donositelj odluka u poslovanju, da bi donio ispravnu odluku za svoju okolinu, mora imati jasnu sliku o računovodstvenim terminima i konceptima. Danas se to nameće kao osnova financijske pismenosti.<sup>3</sup> Suvremeno računovodstvo polazi primarno od potreba korisnika informacija. Krajem 1980-ih godina u najrazvijenijim zemljama prihvaćena je funkcionalna struktura računovodstva koja je zadržana sve do danas. Prema njoj se računovodstvo sastoji od financijskog i menadžerskog računovodstva. Financijsko i menadžersko računovodstvo međuovisni su te uzajamnom kombinacijom pokazuju potrebno stanje i rezultate poslovanja.

Suvremeno računovodstvo temelji se na načelima, odnosno pravilima koja su razvijena temeljem iskustava. Načela i pravila osiguravaju uspješno funkcioniranje sustava pri transformaciji informacija, čime se osigurava ostvarenje postavljenih ciljeva.<sup>4</sup> Kroz godine nadopunjavanja, mijenjanja i kompletnog razvoja gospodarstva javila se potreba za harmonizacijom i standardizacijom pri objavljivanju računovodstvenih izvještaja stoga su razvijeni Međunarodni računovodstveni standardi, a potom i Međunarodni standardi financijskog izvještavanja. Informacije o financijskom položaju i uspješnosti poslovanja danas su definirane u okviru MSFI-ja čija je primjena propisana. Prema razradi unutar stručne literature, najveći dio računovodstvenih informacija čine operativne informacije, a one pružaju najvažnije podatke za financijsko i upravljačko računovodstvo.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vinković Kravaica, A., Ribarić Aidone, E., Krivačić, D., Abeceda računovodstva u teoriji i praksi, Veleučilište u Rijeci, Veleučilište u Karlovcu, Rijeka, Karlovac, 2007., str. 11

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Jozić, I., Uloga računovodstva u modernom poslovanju, <http://profitiraj.hr/uloga-racunovodstva-u-modernom-poslovanju/>, 02.10.2016.

<sup>4</sup> Vinković Kravaica, A., Ribarić Aidone, E., Krivačić, D., op. cit., str. 13

<sup>5</sup> Anthony, R. N., Reece, J. S., Računovodstvo – Financijsko i upravljačko računovodstvo, RRI, Zagreb, 2004., str. 5

## 2.1. Financijsko računovodstvo

Financijsko računovodstvo, poznato i kao eksterno računovodstvo primarno je okrenuto vanjskim korisnicima, kao što su država, revizori, zajmodavci, ulagači, kupci, javnost, druga društva i institucije, sindikati, banke, dobavljači, ostali vjerovnici i drugi.<sup>6</sup> Poslovne knjige kao što su glavna knjiga, dnevnik, analitičke evidencije i ostalo evidentiraju, klasificiraju i sumiraju podatke na temelju kojih se sastavljaju financijski izvještaji. Zakon o računovodstvu u Hrvatskoj uređuje vođenje poslovnih knjiga, pripremanje financijskih izvještaja, procjenu pozicija u tim izvještajima i druge složene i manje složene računovodstvene postupke. Specifičnost financijskog računovodstva je da ono ima povijesni karakter, odnosno pruža podatke o zalihama, kupcima, dobavljačima, kreditima i investicijama. Ti su podaci jednako važni za vanjske korisnike (banke, dioničari, državne agencije, savjetnici za ulaganja, šira javnost) kao i za unutarnje (menadžment). U rijetkim slučajevima vanjski korisnici mogu tražiti dodatne izvještaje napravljene prema njihovim posebnim zahtjevima. U većini slučajeva moraju prihvatiti informacije koje su odabir samog poduzeća, pa ih posve ne mogu ni razumjeti ukoliko ne poznaju osnovna pravila koje određuju njihovo pripremanje. Ta pravila su predmet financijskog računovodstva odnosno financijskog izvještavanja, a danas čine osnovu financijske pismenosti.

Kako bi potrebe svih korisnika bile zadovoljene te kako bi se osigurala pouzdana osnovica donošenju poslovnih odluka, financijski izvještaji se sastavljaju sukladno računovodstvenim načelima i usklađuju s temeljnim računovodstvenim politikama, čime se osigurava izvjesni stupanj kvalitete u njima sadržanih informacija. Međunarodni standardi financijskog izvještavanja prikazani su u tablici I.

Uz razumijevanje, temeljne karakteristike računovodstvenih informacija su primjerenost, pravodobnost i točnost, potpunost i korisnička prilagođenost.<sup>7</sup> Izvor je informacije svako mjesto, oblik, materijalne stvari ili biće koje u sebi sadrži određeni podatak iz kojeg može nastati informacija za korisnika.<sup>8</sup> Računovodstvo mora osigurati upotrebljive informacije

---

<sup>6</sup> Belak, V., Profesionalno računovodstvo prema MSFI i hrvatskim poreznim propisima, Zgombić&partneri, Zagreb, 2006., str. 46

<sup>7</sup> Vinković Kravaica, A., Ribarić Aidone, E., Krivačić, D., op. cit., str. 49

<sup>8</sup> Ibid., str. 47

sadašnjim i budućim kreditorima i investitorima te ostalim korisnicima za donošenje racionalnih poslovnih odluka. Informacija mora biti razumljiva svim korisnicima.<sup>9</sup> Isto tako, financijsko izvještavanje mora osigurati informacije koju su od pomoći sadašnjim i budućim investitorima u procjenjivanju iznosa, vremena i neizvjesnosti budućih primitaka od dividendi, kamata, prodaje i slično. Moraju osigurati informacije o novčanim tokovima, ekonomskim resursima poduzeća, njihovoj funkciji i načinu korištenja, učincima transakcija, potrebama za dodatnim resursima i slično.

Tablica I: Međunarodni standardi financijskog izvještavanja

MSFI 1	Prva primjena Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja
MSFI 2	Plaćanje temeljeno na dionicama
MSFI 3	Poslovna spajanja
MSFI 4	Ugovori o osiguranju
MSFI 5	Dugotrajna imovina namijenjena prodaji i prestanak poslovanja
MSFI 6	Istraživanje i procjena mineralnih resursa
MSFI 7	Financijski instrumenti: objavljivanje
MSFI 8	Poslovni segmenti
MSFI 10	Konsolidirani financijski izvještaji
MSFI 11	Zajednički poslovi
MSFI 12	Objavljivanje udjela u drugim subjektima
MSFI 13	Mjerenje fer vrijednosti

Izvor: Cirkveni Filipović, T., Hrvatski računovodstveni sustav, VII. izdanje, RRiF, Zagreb, 2016.

## 2.2. Menadžersko računovodstvo

Menadžersko ili upravljačko računovodstvo je onaj dio računovodstva koji je primarno usmjeren unutarnjim korisnicima, odnosno menadžmentu i radnicima. Predstavlja suvremeni oblik računovodstva koji se kontinuirano razvija, a usmjereno je poslovnom odlučivanju i

<sup>9</sup> Ibid., str. 48

upravljanju.<sup>10</sup> Svi zaključci dobiveni unutar upravljačkog računovodstva usmjereni su budućnosti, što je menadžmentu bitno za donošenje poslovnih odluka. Realno je da menadžeri nemaju dovoljno vremena za potanko istraživanje operativnih informacija te se stoga oslanjaju na informacije financijskog računovodstva i računovodstva troškova, obrađene od strane računovodstvenih djelatnika, koje se kasnije upotrebljavaju u sklopu menadžerskih funkcija. Menadžersko računovodstvo osigurava adekvatne informacije za interne i eksterne korisnike koje imaju ključnu ulogu prilikom donošenja poslovnih odluka, planiranja i njihove provedbe. Financijsko računovodstvo čini bazu menadžerskom računovodstvu. Menadžersko računovodstvo preuzima informacije financijskog računovodstva te ih povezuje s ostalim informacijama računovodstvenog, ali i neračunovodstvenog informacijskog sustava. Informacije objedinjene na ovakav način čine kvalitetan resurs za menadžment i obavljanje planiranja, provođenja i kontrole.<sup>11</sup> Stoga se menadžersko, odnosno upravljačko računovodstvo, temelji na potrebama menadžmenta nekog poduzeća. Informacije karakteristične za menadžersko računovodstvo su sve one koje predočuju procjene i buduće planove na temelju proučavanja informacija iz prošlosti.

Planiranje kao menadžerska funkcija provodi se na svim menadžerskim razinama te se u sklopu planiranja donose odluke o aktivnostima u budućnosti. Vrhovni menadžment se u poduzeću bavi strategijskim planiranjem, srednji menadžment taktičkim planovima, a operativni planovi su zadatak menadžmenta niže razine. Planiranje predstavlja menadžersku funkciju zaduženu za definiranje ciljeva organizacije u budućnosti, provedbu organizacijskih zadataka i odlučivanje o tome koji su resursi potrebni da bi se ostvarili organizacijski ciljevi. Organiziranje je menadžerska funkcija koja predstavlja sustav raspoređivanja zadaća na pojedince i skupine kako bi se što efikasnije koristili resursi neke organizacije. Podrazumijeva dodjelu i grupiranje zadataka u odjele te alokaciju resursa u cijeloj organizaciji. Vođenje predstavlja utjecaj na druge u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva, a uključuje motiviranje, stilove vođenja i komuniciranje. Cilj vođenja je stvaranje zajedništva unutar organizacije kroz prihvaćanje organizacijske kulture i dijeljenje istih vrijednosti. Bez efikasnog vođenja organizacije su prosječni izvršitelji zadaća koje su stavljene pred njih. Upravljanje ljudskim potencijalima definira suštinu menadžmenta kao segmenta koji pronalazi, vrši odabir, zapošljava i upravlja razvojem ljudskih potencijala u organizacijama.

---

<sup>10</sup> Vinković Kravaica, A., Ribarić Aidone, E., Krivačić, D., op. cit., str. 34

<sup>11</sup> Ibid., str. 36

Ova funkcija se ističe gotovo kao zasebna disciplina koja nadilazi potrebe same organizacije i postaje opća potreba za sve koji egzistiraju u suvremenom svijetu. Kontrola je posljednja funkcija menadžmenta koja skenira čitavi proces od ulaza resursa do kontrole outputa. U samom poslovnom procesu djeluje i kao prevencija eventualnih pogrešaka. S planiranjem je povezana zbog usporedbe rezultata sa prethodno zadanim ciljevima.<sup>12</sup> Sve poslovne aktivnosti su međusobno povezane i međusobno se upotpunjuju. Spona koja povezuje jedan cijeli poslovni ciklus su informacije. Računovodstvo raspolaže adekvatno obrađenim informacijama upravo zato jer bilježi apsolutno sve poslovne promjene i time ima vrlo širok spektar mogućih korisnika informacija. Računovodstvene informacije daju uvid u stanje poduzeća, stupanj realizacije postavljenih ciljeva i potrebe za korekcijama u poslovanju.

Za razliku od financijskog, menadžersko računovodstvo nije definirano MSFI-jima. Još uvijek je nedovoljno poznata njegova uloga kao sustava koji ne postoji samo za ispunjavanje zakonskih normi, nego i zbog velikih potreba za kvalitetnim informacijama. Suvremeni razvoj računovodstva ističe važnost kvalitetnih računovodstvenih informacija kojima se može procijeniti budućnost, a što je u konačnici i najveća potreba menadžmenta. Razvoj menadžerskog računovodstva u posljednjem desetljeću ističe brojne razlike među poduzetnicima. Takvo rangiranje uvjetovano je nesigurnosti, rizičnosti i složenosti poslovanja, intenzitetom konkurencije i tehnološkog razvoja, stabilnosti potražnje, uspješnosti poslovanja i veličinom poduzetnika.<sup>13</sup> Nakon analize ovih elemenata došlo se do rezultata koji su bili suprotni osnovnim zadaćama računovodstva.<sup>14</sup> Upravo je zbog takvog odnosa potrebno upravljačko računovodstvo, kao pretpostavku uspješnog menadžmenta, postaviti kao instrument rješavanja problema.<sup>15</sup> Brzim razvojem Interneta i mobilne tehnologije protok informacija postao je trenutani. Ostala su samo pitanja o vještini prikazivanja i sposobnosti tumačenja prikupljenih informacija. Svakom menadžeru su potrebne brze simulacije gdje rezultati ne moraju nužno biti precizni, ali mogu pomoći u boljem poslovanju, planiranju, donošenju odluka i nadzoru poslovanja poduzeća. Moderno upravljačko računovodstvo usmjereno je na budućnost, s ciljem ostvarivanja koristi i napretka poduzeća.

---

<sup>12</sup> Lozić, J., Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Split, 2012., str. 14

<sup>13</sup> Mošnja-Škare, L., Bihevioristički pristup upravljačkom računovodstvu u Hrvatskoj, Ekonomski pregled, Vol. 51, No. 5-6, lipanj 2000., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=97990](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=97990), 15.12.2016., str. 468-469

<sup>14</sup> Ibid., str. 476

<sup>15</sup> Ibid., str. 475

Računovodstvo troškova dio je računovodstvenog sustava svake profitno orijentirane organizacije i za razliku od financijskog računovodstva, namijenjeno je primarno internim korisnicima računovodstvenih informacija. Danas je računovodstvo troškova sastavni dio menadžerskog računovodstva i sve manje ga se izdvaja kao zasebno računovodstvo u poduzećima. Vođenje ovog oblika računovodstva nije zakonska obaveza, ali ima važnu ulogu kod procesa poslovnog odlučivanja. Kako su troškovi dio računovodstva koji utječe direktno na financijski rezultat poslovanja, njima se mora adekvatno upravljati. Upravljanje je ispravno onda kada se oni mogu precizno utvrditi i povezati s mjestom nastanka i nositeljem troška, što menadžmentu predstavlja temeljnu informaciju prilikom odlučivanja i planiranja aktivnosti povezanih s poslovnim procesima.

Poznavati poduzeće i njegovu organizaciju iznutra više nije dovoljno. Okolina poduzeća postaje važan element kod procesa analiziranja, a sastoji se od međunarodne, sociološke, tehnološke, ekonomske i političko-pravne okoline.<sup>16</sup> Menadžment donosi računovodstvene politike te se često suočava s odlukom o tome koje računovodstvene metode koristiti u kojim segmentima poduzeća. Svaka odluka u tom kontekstu odražava se i ima utjecaj na iskazivanje i visinu ostvarenog rezultata poslovanja. Kao članica Europske unije, Republika Hrvatska dužna je slijediti pravila i direktive Europske unije te ih uskladiti sa svojim nacionalnim propisima.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Lozić, J., op. cit., str. 49

<sup>17</sup> Krajnović, A., Politika zaštite okoliša u RH nakon pristupanja Europskoj uniji, Tranzicija, Vol. 16, No. 34, veljača 2015., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=206073](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=206073), 05.04.2017., str. 40-43

### 3. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Društvena odgovornost je koncepcija upravljanja poduzećem koja se često preklapa s korporativnom održivošću, održivim razvojem i korporativnom odgovornošću odnosno polazi od interesa svih onih koji su na bilo koji način vezani uz poslovanje konkretnog poduzeća.<sup>18</sup> Koncept društvene odgovornosti ima širok spektar značenja, prijevoda i definicija. Za većinu, to je relativno novi koncept koji nadilazi upravljanje zaposlenima, etike na radnom mjestu te odnose s poduzećima. Nije upitno jesu li i dalje rast poduzeća i profitabilnost jedni od važnijih ciljeva, no treba naglasiti kako održivost traži od poduzeća da slijedi društvene ciljeve, posebno one koji su vezani za zaštitu okoliša, socijalnu pravdu i jednakost te ekonomski razvoj.<sup>19</sup>

Poduzeća ovaj koncept sve više uključuju u svoju poslovnu strategiju, a prema istraživanjima u Hrvatskoj veća i uspješnija poduzeća prate trendove svjetske prakse i uključuju se u primjenu standarda koji potiču odgovorno poslovanje.<sup>20</sup> Društvena odgovornost je obaveza da se uz maksimiziranje profita s tim spoji i maksimiziranje pozitivnog utjecaja na društvo i okoliš u cjelini.<sup>21</sup> Korporativna društvena odgovornost podrazumijeva sve ono što poduzetnici mogu napraviti kako bi pokazali da im je stalo do njihovih zaposlenika, mladih, okoliša i lokalne zajednice u kojoj djeluje.<sup>22</sup> Brojni su razlozi zbog kojih bi se poduzeća trebala uključiti u koncept društvene odgovornosti, ali najbitniji je taj što dobar poslovni rezultat prestaje biti jedinim mjerilom za vrednovanje uspješnosti nekog poduzeća.<sup>23</sup> Društveno odgovorno poslovanje oblik je poslovanja kojim se postiže ravnoteža između isključivog ekonomskog interesa i potreba okruženja. Poduzeća koja primjenjuju politiku društveno odgovornog poslovanja stvaraju za sebe pozitivan ugled i na takav indirektan način rada maksimaliziraju svoje pozitivne učinke poslovanja. Isto tako, brojni su projekti koji neku tvrtku prikazuju društveno odgovornom, primjerice volonterstvo zaposlenika, dizajniranje internetskih stranica, obnavljanje dotrajalih zgrada u susjedstvu, podizanje razumijevanja

---

<sup>18</sup> Bodiřoga Vukobrat, N., Barić, S., Socijalno odgovorno gospodarenje, TIM press, Zagreb, 2008., str. 16

<sup>19</sup> Ibid., str. 25

<sup>20</sup> Ibid., str. 24

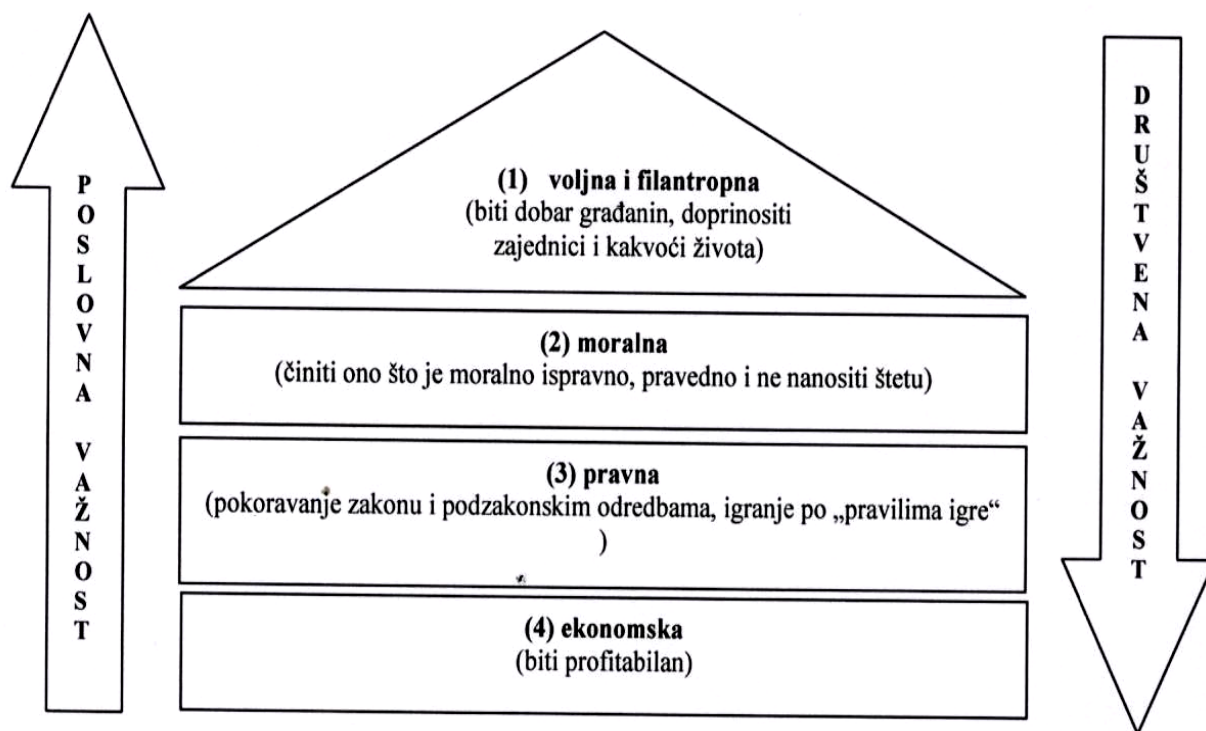
<sup>21</sup> Krkać, K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate i Zagrebaćka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb, 2007., str. 229

<sup>22</sup> Ibid., str. 230

<sup>23</sup> Petrićević, T., Priručnik za brzi početak - Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnićki pothvati u turizmu, [http://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](http://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf), 01.02.2017., str. 12

aktivnosti kojom se poduzeća bave (npr. prezentacije u školama), zaštita životinja, organiziranje amaterskih sportskih događaja za motiviranje djece na učenje, primanje učenika na stručnu praksu u poduzeće i slično. Sponzoriranje zajednice isto je jedan od oblika društvene odgovornosti poduzeća, kao i davanje stipendija, financiranje razvojnih projekata na sveučilištima, potpora nacionalno obrazovnim projektima, sponzoriranje programa u školama i lokalnih edukativnih programa. Kada se društvena odgovornost promatra u funkciji socijalno odgovornog gospodarenja i istovremeno brige o okruženju i lokalnoj zajednici, mnogo je primjera i mogućnosti za primjenu ovakvog koncepta. Razlikuju se četiri dimenzije društvene odgovornosti, koje se hijerarhijski odnose na način prikazan sljedećom shemom.

Shema I. : Hijerarhijska dimenzija društvene odgovornosti



Izvor: Krkač, K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate i Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb, 2007., str. 230

Pod sve većim pritiskom javnosti traži se bolja uloga poduzeća u stvaranju svijeta kao boljeg i kvalitetnijeg mjesta za život. Upravo su dioničari u posljednja dva desetljeća dovoljno ojačali da od poduzeća mogu tražiti da posluje na društveno odgovoran način. Tako je koncept



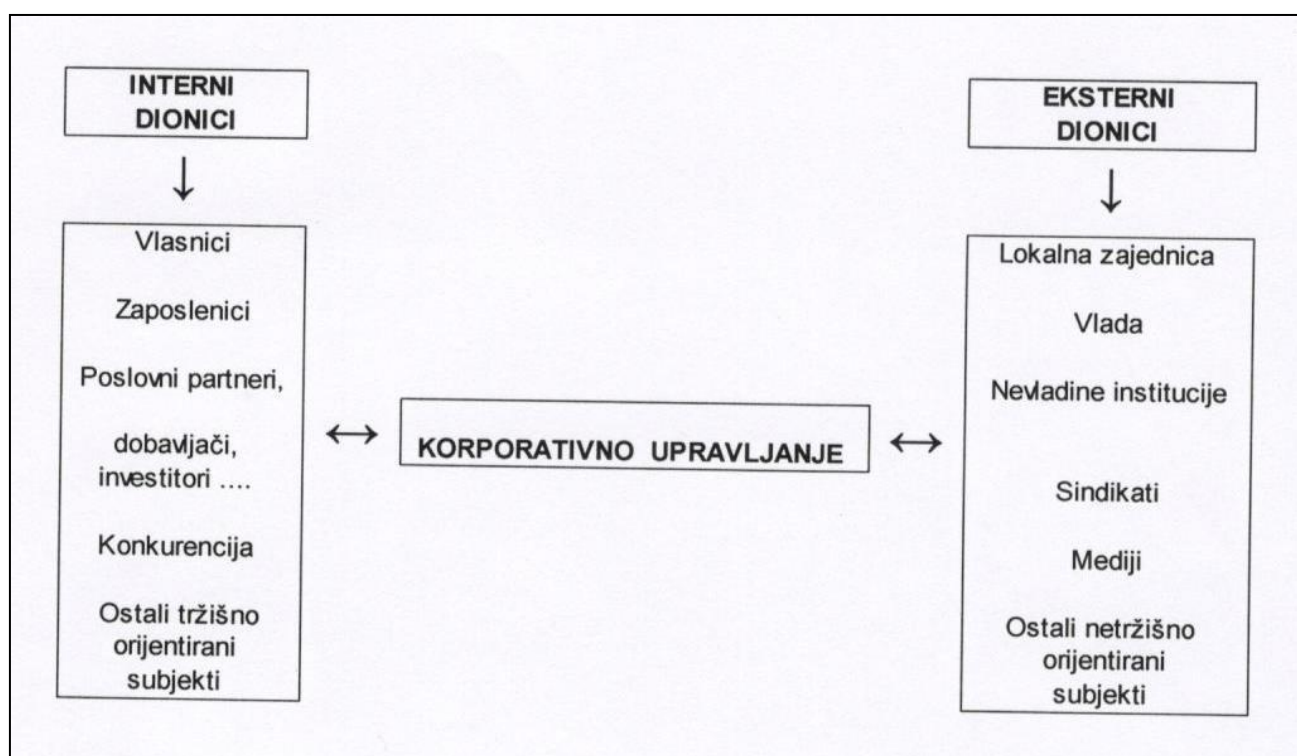
društvene odgovornosti danas jedan zaseban dio poslovne etike poduzeća. Dio ekonomista kao odgovornost poduzeća vidi isključivo stvaranje i maksimalizaciju profita, dok je sve više i onih koji ističu društvene posljedice donošenja poslovnih odluka. Nemoguće je donositi poslovne odluke koje neće istovremeno utjecati na društveni sustav. Temeljni cilj poduzeća je stvarati profit, međutim dok to čine, svoje poslovanje moraju uskladiti sa zakonima i društvenim vrijednostima. Takvo će ponašanje pogodovati razvoju poduzeća, a istovremeno poduzeće će postati atraktivnije kupcima i ulagačima. Posljedično će to rezultirati boljom prodajom, a time i većim profitom. Odgovorno poslovanje poduzeća, kao što je prodaja proizvoda koji nisu testirani na životinjama ili onih u čijoj proizvodnji nisu sudjelovala djeca definitivno poboljšava ugled organizacije. Bitno je raspoznati razliku između korporativne društvene odgovornosti i dobrovoljnih i humanitarnih donacija. Korporativna društvena odgovornost podrazumijeva mnogo više od dobrovoljnih davanja uzimajući u obzir sve sudionike i okoliš. U konačnici, ona djeluje na način da ujednači poslovanje tvrtke s društvenom koristi. Ovakav sustav rezultirao je u 21. stoljeću dinamičnim poslovnim okruženjem i promjenjivim situacijama na tržištu, a sve se više ističe kao potreba i pretpostavka za ostvarenje uspjeha i održivosti poduzeća.<sup>24</sup>

Mnoga su se poduzeća odlučila na društveno odgovorno poslovanje kako bi stvorila dobar ugled, paralelno postižući i određenu razinu povjerenja okoline koja će imati koristi od pozitivnih rezultata poslovanja poduzeća. Društvena odgovornost u poduzećima mora biti zastupljena na jednak način kao i ostale poslovne politike kako bi bila temeljno načelo korporativnog upravljanja poduzećem. Interesne grupe, odnosno sve skupine pojedinaca koji utječu na poslovne ciljeve i pod njihovim su utjecajem, dio su društvene odgovornosti poduzeća koji, uz vlasnike, također imaju koristi od ostvarenih poslovnih ciljeva. Razlike između interesnih grupa ovise o njihovoj važnosti za poduzeće, pa i poduzeće prema njima ima drukčiji odnos. Ciljevi poduzeća prema interesnim grupama su uvijek isti, a to su jačanje povjerenja, uvažavanje i suradnja sa svim dionicima radi boljeg i lakšeg ostvarivanja ciljeva poduzeća.

---

<sup>24</sup> Bodiroga Vukobrat, N., Barić, S., op. cit., str. 17

Shema II: Interesne grupe (dionici) u sustavu korporativnog upravljanja



Izvor: Bodiroga, Vukobrat, N., Barić, S., Socijalno odgovorno gospodarenje, TIM Press, Zagreb, 2008.,

str. 18

### 3.1. Razvoj i zastupljenost politike društveno odgovornog poslovanja

Poduzeća teže gradnji dobrih odnosa s dionicima, pridonose održivom razvoju i razvoju okoliša te zadovoljstvu zaposlenika. Kontinuirano se provode istraživanja i stručne studije koja pokazuju i ističu važnost pojave društvene odgovornosti. Hrvatski savjet za održivi razvoj kontinuirano organizira konferencije o društveno odgovornom poslovanju kojima se želi potaknuti svijest o društvenoj odgovornosti poduzeća.<sup>25</sup> Ove godine prema planu slijedi 9. konferencija o društveno odgovornom poslovanju koja će se održati u Zagrebu. Kontinuirano se provode istraživanja o primjeni društvene odgovornosti među poduzećima u Hrvatskoj i u svijetu. Agencija za istraživanje tržišta Nielsen objavila je rezultate istraživanja vezanih uz informacije koliko je kupcima važna društvena odgovornost, a prilikom kojeg je 29000 ispitanika iz 58 zemalja odgovaralo na pitanja da li su spremni potrošiti više novaca na

<sup>25</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, <http://hrpsor.hr/konferencije-1-96.html>, 10.04.2017.

proizvod ili uslugu društveno odgovornih poduzeća. U ovom istraživanju samo 31% Hrvata odgovorilo je da je spremno platiti više za proizvod društveno odgovornog poduzeća, a kako je isto istraživanje ponovljeno 2011. godine rezultat prema istom pitanju od 36% ipak pokazuje razvoj svijesti kod građana za društvenu odgovornost.<sup>26</sup> Iako su stajališta još uvijek različita, zajedničko svim istraživačima su faze razvoja koje je prošla društvena odgovornost. Svijest o potrebi razvoja društveno odgovornog društva javila se 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća.<sup>27</sup> Prvu fazu razvoja društvene odgovornosti obilježila je filantropija, odnosno želja da se promiče dobro drugih ljudi. Ubrzo je uslijedilo i volonterstvo kao način povećanja komercijalne vrijednosti poduzeća i poboljšanja ugleda. Uslijedilo je povjerenje prema menadžmentu koje je podrazumijevalo brigu o zaposlenima, kupcima i lokalnoj zajednici s paralelnom zaštitom interesa vlasnika. Društvena odgovornost se u ovoj fazi spoznala kao koristan koncept unutar poslovne organizacije. Posljednja faza je faza društvene osjetljivosti, koju obilježava najviši stupanj odgovornosti prema društvenoj zajednici, a koja se razvija i danas. Empirijsko istraživanje u obliku anketnog ispitivanja provedeno u Hrvatskoj 2013. godine pokazalo je podložnost hrvatskih poduzeća svjetskim trendovima i utjecajima. Prakse društvene odgovornosti u Hrvatskoj dobro su razvijene u kvaliteti i sigurnosti radnog mjesta, zaštiti okoliša i ulaganja u zajednicu, a manje razvijene u područjima korporacijskog upravljanja, razvoju poslovne strategije te društveno odgovornog ulaganja.<sup>28</sup>

S globalnog stajališta, društvena odgovornost nije suvremeni fenomen, već njezin početak seže u daleku povijest i to od vremena otkad postoje i poduzeća, a bilo je proizvod religioznih mislilaca koji je išao u korak s razvojem trgovine. Vrlo dobar primjer tome predstavlja Japan, koji je u 16. stoljeću bio vodeća trgovačka sila. Tadašnji trgovački prostori zahtijevali su određena pravila ponašanja pa se početkom 17. stoljeća javila potreba za donošenjem i usvajanjem određenih etičkih normi. Čak i danas je u Japanu poznata filozofija Kyosei koju je na međunarodnom planu popularizirao direktor multinacionalne kompanije "Canon",

---

<sup>26</sup> Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Hrvati ne žele trošiti na proizvode odgovornih tvrtki, <http://www.dop.hr/?p=1249>, 10.04.2017.

<sup>27</sup> Vrdoljak, Raguž, I., Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina*, Vol. 4, No. 1., rujan 2014., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192047](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192047), 05.02.2017., str. 43

<sup>28</sup> Ibid., str. 53

Ryuzaburo Kaku.<sup>29</sup> Sama riječ *kyosei* znači "raditi zajedno za dobrobit svih". Zanimljivo je da je nekih stotinjak godina kasnije izdano djelo Adama Smitha "Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda", a obilježilo je modernu ekonomiju. Poznati citat iz tog djela kaže: "Nije zbog dobrote mesara, pivara i kuhara što mi možemo očekivati našu večeru, nego se to tiče njihovog vlastitog interesa. Mi se ne pozivamo na njihovu humanost nego na njihovu samoljublje".<sup>30</sup> Time je na Zapadu počeo trend maksimalizacije vlastitog interesa i profita te poimanje ekonomista kao osobe bez osjećaja sa strogim poštivanjem racionalnosti u poslovanju. Danas se stručnjaci slažu da je to Smithovo djelo trebalo čitati paralelno s "Teorijom modernih osjećaja" koja je objavljena nekoliko godina kasnije.<sup>31</sup> Smatra se da je prve postavke učenja društvene odgovornosti postavio Andrew Carnegie čije su teorije zasnovane na temeljima dobročinstva i principima preuzimanja odgovornosti. On predstavlja jednog od najvećih dobrotvora svog vremena, a njegov članak „Bogatstvo“ formativno-savjetodavni tekst za sve koji teže filantropskom načinu života.<sup>32</sup>

U procesu pravedne preraspodjele poslovne politike, bitno je da poduzeća definiraju svoju svrhu poslovanja iz koje će biti jasna njihova društvena odgovornost. Bitno je ugraditi različite elemente društvene odgovornosti u razvoj korporativnih vrijednosti. Ovo još uvijek predstavlja eksperimentalni dio u poduzećima, jer se problem javlja pri definiranju vlastitih ciljeva, ali i izbjegavanje negativnih posljedica koje bi mogle biti izazvane neadekvatno razrađenim ciljevima. Samim time, društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva sagledavanje konteksta u kojem se poslovanje odvija odnosno šire društvene situacije i problema.<sup>33</sup> Mnoga su područja na koja poduzeće može utjecati društveno odgovornim poslovanjem poput zdravstva, sigurnosti, ljudskih prava, poslovne etike i ostalih. Prilikom definiranja društvene odgovornosti potrebno je voditi brigu o uključenim interesnim grupama, poslovnim funkcijama i ključnim pitanjima. Definiranje se provodi na temelju analize interesa dioničara, zaposlenika i šire zajednice. Nakon definiranja je bitno poći od uspostavljanja i

---

<sup>29</sup> Canon, [http://www.canon.hr/about\\_us/about\\_canon/philosophy/](http://www.canon.hr/about_us/about_canon/philosophy/), 05.02.2017.

<sup>30</sup> Poslovni savjetnik, Humanistička ekonomija- ekonomija novog doba, <http://www.poslovni-savjetnik.com/blogovi/ratka-jurkovic-humanisticka-ekonomija-ekonomija-novog-doba>, 10.04.2017.

<sup>31</sup> Svan consulting, Shuchu Kiyaku – korporativna društvena odgovornost stara 400 godina, <http://www.svanconsulting.com/shuchu-kiyaku-korporativna-drustvena-odgovornost-stara-400-godina/>, 10.02.2017.

<sup>32</sup> Wikipedija, [https://hr.wikipedia.org/wiki/Andrew\\_Carnegie](https://hr.wikipedia.org/wiki/Andrew_Carnegie), 05.02.2017.

<sup>33</sup> Quien, M., Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2, No. 1, lipanj 2012., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192344](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192344), 05.02.2017., str. 303-306

održavanja ravnoteže između isticanja društveno odgovornog poslovanja i moguće kontraproduktivnosti koju bi dalo preveliko isticanje istog. Polazište se tako nalazi u zakonskoj regulativi, ali se može prikloniti i pristupu ponovnog razmatranja modela poslovanja čitavog poduzeća, gdje bi se otkrili i najprihvatljiviji dijelovi društveno odgovornog djelovanja.

Analizom postojećih informacija dolazi se do podatka da društveno odgovorno poslovanje karakteriziraju četiri pristupa. Kako poduzeće mora obuhvatiti sve pristupe, oni su se rangirali prema svojevrsnoj hijerarhiji. Piramida društvene odgovornosti, koju je osmislio Archie B. Carroll, imala je pozitivan utjecaj na prihvaćanje i širenje društvene odgovornosti.<sup>34</sup> Prvi pristup u piramidi je ekonomska odgovornost koja je primarni pristup i čini bit svake poslovne aktivnosti. Odnosi se na temeljni ekonomski cilj svakog poduzeća, a to je profitabilno poslovanje. Zakonska obaveza je drugi pristup koji je propisala država i koja svim sudionicima na tržištu nameće iste zakonske okvire kojih se moraju pridržavati. Etička i moralna odgovornost proizlazi iz držanja obećanja, uzajamne pomoći, poštivanja autoriteta, a čini je briga za zaposlene, zajednicu i očuvanje okoliša. Posljednji je filantropski pristup, odnosno ulaganje financijskih sredstava za potrebe društva, posebno onih dijelova koji su socijalno ugroženi i to kroz fondove, volontiranja i ostale podrške lokalnim zajednicama.

### 3.2. Inicijative u Europi i Republici Hrvatskoj

Porastom globalne ekonomije te nakon destruktivnog ratnog razdoblja poslovanje poduzeća u Hrvatskoj je kvalitetnije povezano ljudska prava i integraciju društvene odgovornosti s uobičajenim poslovnim aktivnostima. Brojna poduzeća koriste smjernice društveno odgovornog izvještavanja, ali je još uvijek potrebno da svi hrvatski gospodarski sektori udruže snage kako bi se ovakav koncept proširio na odgovarajući način. U Hrvatskoj je koncept društvene odgovornosti još uvijek nešto novo i tek postepeno prelazi u pravnu, poslovnu i političku kategoriju u poduzećima. Isto tako, zaposlenici u poduzećima koja posluju prema konceptu društvene odgovornosti imaju bolje radne uvjete i žive kvalitetnije. U konačnici, poduzeća koja u sljedećih nekoliko godina ne integriraju koncept društvene

---

<sup>34</sup> Cerjan, Letica, G., Piramida profesionalne i poslovne odgovornosti u hrvatskoj stomatologiji, *Acta stomatologica Croatica*, Vol. 44, No. 2, lipanj 2010., <http://hrcak.srce.hr/55644>, 10.04.2017., str. 104

odgovornosti u svoje poslovanje, vrlo vjerojatno neće moći pratiti tempo koje će nametnuti tržište. Kako tržište čine interesne skupine s različitim ciljevima, društveno odgovorno poslovanje postaje dio menadžerske strategije koji zadovoljava gotovo sve tržišne sudionike i time društveno odgovornom poduzeću daje veliku prednost u svakodnevnim tržišnim uvjetima.

Korporativna društvena odgovornost pojavila se kao upravljačka paradigma koja predstavlja alternativu klasičnom modelu rasta poduzeća i maksimalizacije profita. Poseban osvrt se daje održivom razvoju koji se uvelike preklapa s područjem djelovanja korporativne društvene odgovornosti. Unutar zemalja Europske unije održivi razvoj predstavlja svojevrstan jezik. Hrvatska poduzeća se prilagođavaju ekonomskim uvjetima zemalja članica, uzimaju ih za uzor i prate međunarodne trendove, ali ako se ne govori istim poslovnim jezikom jasno je da hrvatsko gospodarstvo neće biti konkurentno. U Europskoj uniji 2005. godina bila je proglašena godinom društveno odgovornih poduzeća te je u Republici Hrvatskoj iste godine proveden niz aktivnosti za promociju tog koncepta, a krajem iste godine izdan je "Priručnik za društveno odgovorno poslovanje"<sup>35</sup> koji sadrži niz primjera i ideja kako osmisliti i realizirati vlastiti način društveno odgovornog poslovanja. U priručniku je jednostavno objašnjeno što je to društveno odgovorno poslovanje i koje su mu mogućnosti.

UNDP (United Nations Development Programme) je razvojni program Ujedinjenih naroda koji u Hrvatskoj zastupa mišljenje da ono što je dobro za ljude, dobro je i za posao. To su pokazali njihovi programi uključivanja osoba s invaliditetom na tržište rada i stvaranje „zelenih poslova“ u poljoprivredi i turizmu u Dalmaciji.<sup>36</sup> Moderni koncept održivog razvoja prvenstveno je rezultat UN-ovih nastojanja da se ekonomski i socijalni razvoj usmjere budućnosti i nasljeđu budućim generacijama. Problematika održivog razvoja aktivno se razvijala unutar akademske i političke zajednice.

---

<sup>35</sup> Hrvatska udruga poslodavaca, Društveno odgovorno poslovanje za sve, <http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Prirucnik%20DOP%20HR.pdf>, 05.02.2017.

<sup>36</sup> United Nations Development Programme, Zeleni poslovi u Hrvatskoj, [http://www.hr.undp.org/content/croatia/hr/home/library/environment\\_energy/zeleni-poslovi-u-hrvatskoj.html](http://www.hr.undp.org/content/croatia/hr/home/library/environment_energy/zeleni-poslovi-u-hrvatskoj.html), 05.02.2017.

U nastavku je dan povijesni pregled glavnih događaja u razvoju problematike društvene odgovornosti i održivog razvoja:<sup>37</sup>

- 1972. Prva UN-ova konferencija o okolišu i razvoju, Stockholm,
- 1982. osnovan BITC (*Business in the community* – gospodarstvo u zajednici),
- 1987. Izvješće Komisije za okoliš i razvoj UN-a "Naša zajednička budućnost", iste godine zasjeda okrugli stol u Cauxu te je osnovan Sustain Ability,
- 1990. osnovan IBLF (*The Prince of Wales International Business Leaders Forum* – Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa),
- 1991. oformljena grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala,
- 1992. osnovan WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development* – Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj) i BSR (*Business for Social Responsibility* – poslovni savjet za društvenu odgovornost),
- 1995. Osnovan je CSR Europe- Korporativna društvena odgovornost Europe,
- 1996. ISO 14000<sup>38</sup>; Svjetski gospodarski forum – Odjel za korporacijsko građanstvo,
- 1997. SA 8000<sup>39</sup>,
- 1998. Prvi ministar za korporativnu društvenu odgovornost u Ujedinjenom Kraljevstvu,
- 1999. Globalna Sullivanova načela,
- 2000. UN-ov Globalni sporazum,
- 2001. Zelena knjiga EU<sup>40</sup>
- 2002. Svjetski samit o održivom razvoju, Johannesburg, Južna Afrika
- 2012. Konferencija Ujedinjenih naroda o održivom razvoju, Rio de Janeiro
- 2015. Samit UN, New York, usvojen program za održivi razvoj do 2030.godine
- 2015. Konferencija o klimatskim promjenama, Pariz.

---

<sup>37</sup> Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K., op. cit., str. 45

<sup>38</sup> ISO 14000 je međunarodni standard za zaštitu okoliša. ISO 14000 predstavlja seriju normi kojima se u tvrtke uvodi sustav upravljanja okolišem. Izvor: <http://consultor-ri.hr/35-poslovno-savjetovanje/52-iso-14000.html>, 08.09.2016.

<sup>39</sup> SA 8000 je međunarodna norma za certifikaciju primjene društvene odgovornosti u poduzećima. Izvor: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/sa-8000>, 05.02.2017.

<sup>40</sup> Zelena knjiga je vrsta dokumenta koji objavljuje Europska Komisija. Svrha knjige je da potakne raspravu i pokrene savjetovanje na europskoj razini o određenom pitanju. Izvor: <http://www.dei.gov.ba/dokumenti/default.aspx?id=4925&langTag=bs-BA>, 05.02.2017.

U poznatom UN-ovom izvješću "Naša zajednička budućnost", autorica Gro Harlem Bruntland naglašava važnost tri područja djelovanja: zaštitu okoliša, ekonomski razvoj i društvenu jednakost.<sup>41</sup> Odgovornost počinje od velikih korporacija s velikom ekonomskom i političkom moći koje imaju utjecaj na budućnost ljudi i planeta Zemlje, a koje djeluju na način koji ne garantira održivost. S druge strane neuravnotežen razvoj, siromaštvo i rast populacije čine pritisak na zemlju, šume i druge prirodne izvore koji su teško obnovljivi. Bruntland naglašava napor za očuvanje okoliša te ističe da je svaka zemlja sposobna za ekonomski razvoj uz očuvanje okoliša koji čini ishodište djelovanja.<sup>42</sup>

Kroz godine proučavanja i zastupanja različitih mišljenja o stvarnoj povezanosti održivog razvoja i društvene odgovornosti, činjenice pokazuju kako većina poduzeća uvodi korporativnu društvenu odgovornost upravo zbog dugoročnog stvaranja profita.<sup>43</sup> Višegodišnjim promatranjima poslovnih procesa na globalnoj razini vidljivo je da je većina poduzetnika spremna žrtvovati kratkoročnu dobit u zamjenu za dugoročnu vrijednost za dionike, a mišljenja su i da upravljanje rizicima u socijalnom i okolišnom upravljanju povećava tržišnu vrijednost tvrtke. Ukoliko je u poduzeću odgovarajući marketinški sustav usklađen s društveno odgovornim ciljevima ono dugoročno može osigurati koristi za sve uključene strane.<sup>44</sup> Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva troškove, ali se na njih treba gledati kao na investicije za budućnost.<sup>45</sup>

Milton Friedman, poznati ekonomist, zastupao je mišljenje da je jedini zadatak dioničara i dionika nekog poduzeća stvaranje profita iz uloženog novca vlasnika, a smatrao je da je nemoralno trošiti novac tvrtke u druge svrhe osim donošenja profita.<sup>46</sup> Danas tvrtke najčešće implementiraju sustav korporativne društvene odgovornosti iz razloga dugoročnog stvaranja

---

<sup>41</sup> Korošec, L., Smolčić Jurdana, J., Politika zaštite okoliša-integralni dio koncepcije održivog razvitka Europske unije, Ekonomski pregled, Vol. 64, No. 6, prosinac 2013., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=166879](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=166879), 10.04.2017., str. 608

<sup>42</sup> Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Komisija Gro Harlem Bruntland, <http://www.dop.hr/?p=681>, 05.02.2017.

<sup>43</sup> Glavočević, A., Radmna Peša, A., Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Oeconomica Jadertina, Vol. 3, No. 2, prosinac 2013., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=170022](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=170022), 10.04.2017.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva, Društveno odgovorno poslovanje, [http://www.civilnodrustvo-istra.hr/images/uploads/files/DOP\\_Tea\\_Golja.pdf](http://www.civilnodrustvo-istra.hr/images/uploads/files/DOP_Tea_Golja.pdf), 10.04.2017.

<sup>46</sup> Liberalni forum, Milton Friedman: Jedina društvena odgovornost biznisa je da povećava svoj profit, <http://liberalniforum.com/?s=milton+friedman&x=0&y=0>, 05.02.2017.



profita ili zakonske obveze. Bez obzira što bi htjeli vidjeti zdravu okolinu, zaštićen okoliš i zadovoljne zaposlenike, menadžeri su uglavnom još uvijek vođeni profitom. U nekim zemljama izvještavanje o društvenoj odgovornosti posebno je propisano. U Danskoj je od 1996. godine izvještavanje propisano za poduzeća koja imaju znatan utjecaj na okoliš, Nizozemska je 1999. godine uvela obvezu izvještavanja, u Norveškoj i Švedskoj je obavezan aspekt okoliša unutar financijskih izvješća, a u Francuskoj su 2001. godine zakonom propisani socijalni i okolišni indikatori za godišnja financijska izvješća. Direktivom 2014/95/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 22. listopada 2014. godine propisuje se obveza objavljivanja nefinancijskih informacija i informacija o raznolikosti određenih velikih poduzeća i grupa u svim zemljama Europske unije. Prema Direktivi velika poduzeća od javnog interesa i koja na datum bilance premašuju kriterij prosječnog broja od 500 zaposlenika tijekom financijske godine u svoje izvješće posloводства uključuju nefinancijsko izvješće koje sadržava informacije u onoj mjeri potrebnoj za razumijevanje razvoja, poslovnih rezultata i položaja poduzeća te učinka njegovih aktivnosti koje se odnose na okolišna, socijalna i kadrovska pitanja, poštivanje ljudskih prava te borbu protiv korupcije.<sup>47</sup> Na obvezu primjene Direktive u domaćoj praksi upućuje Zakon o računovodstvu.<sup>48</sup>

Proces implementacije korporativne društvene odgovornosti je složen i dugotrajan, naročito u tranzicijskim zemljama kao što je bila i Hrvatska. Polazeći od specifičnog jugoslavenskog sustava samoupravljanja, Domovinskog rata, tranzicije, privatizacije i priključenja Europskoj uniji, Republika Hrvatska je danas stvorila vrlo korektan sustav društvene odgovornosti.<sup>49</sup> Stručna razmatranja društvene odgovornosti stvorila su složenu analizu čimbenika koji su utjecali i utječu na ovakav razvoj u Hrvatskoj. Preuzimanje i praćenje europskih i svjetskih trendova rezultirala su popularizacijom korporativne društvene odgovornosti u 21. stoljeću te se kontinuirano promiču standardi kvalitetnog upravljanja i ekološke svijesti. U Hrvatskoj Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR) promovira GRI<sup>50</sup> smjernice u izvještavanju kao dio inicijative za društveno odgovorno poslovanje. Cilj smjernica je podizanje standarda trobilančnog izvještavanja o održivosti i njegovo izjednačavanje s

---

<sup>47</sup> EUR-Lex, Direktiva 2014/95/EU Europskog parlamenta i Vijeća, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=HR>, 05.02.2017.

<sup>48</sup> Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 78/15., 134/15. i 120/16.

<sup>49</sup> Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K., op. cit., str. 46-47

<sup>50</sup> Global Reporting Initiatives – međunarodna neprofitna organizacija s ciljem postizanja izvrsnosti u korporacijskom izvještavanju o održivom razvoju

financijskim izvještavanjem, naročito u pogledu usporedivosti, pravovremenosti, pouzdanosti i provjerljivosti prezentiranih informacija.<sup>51</sup>

U Republici Hrvatskoj koncept društveno odgovornog izvještavanja potiče Hrvatska gospodarska komora, Hrvatski savjet za održivi razvoj i Hrvatska udruga poslodavaca. Ova inicijativa je krenula na Prvoj nacionalnoj konferenciji o društveno odgovornom poslovanju održanoj u prosincu 2004. godine, na kojoj je istaknut prijedlog osnivanja Zajednice za društveno odgovorno poslovanje u sklopu Hrvatske gospodarske komore te prijedlog izrade metodologije za vršenje procjene društveno odgovornih poduzeća. Uloga takve zajednice je bila podizanje znanja i svijesti o društveno odgovornom poslovanju u svim sektorima društva, promicanje kodeksa poslovne etike i organiziranje edukacije iz spomenutog područja radi unapređenja i razmjene dobre prakse iz svih zemalja. Metodologija kojom se ocjenjuje odgovorna praksa u poslovanju hrvatskih tvrtki je indeks društveno odgovornog poslovanja. Nastao je po uzoru na Business in the Community CR Index. Prvi CR Index pokrenut je 2002.godine, a predstavlja kvalitetan alat za sustavno mjerenje, upravljanje i integraciju društveno odgovorne prakse u poduzeća. Business in the Community djeluje na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini kroz partnerske poslovne mreže diljem svijeta.<sup>52</sup> Glavni ured se nalazi u Londonu. Indeks društveno odgovornog poslovanja predstavlja i nagradu koju jednom godišnje malim, srednjim i velikim poduzećima dodjeljuje HGK i HRPSOR.<sup>53</sup> U 2016.godini najuspješnije tvrtke su bile: Ericsson Nikola Tesla d.d. u kategoriji Velikih poduzeća, Vivera d.o.o. u kategoriji Srednjih poduzeća, DVOKUT-ECRO d.o.o. u kategoriji Malih poduzeća te Plovput d.o.o. u kategoriji Javnih poduzeća. Za područje odgovorne politike i prakse u radnoj okolini dobitnik nagrade bio je CEMEX Hrvatska d.d., za područje odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem dobitnik je bio Regeneracija d.o.o., u području društveno odgovornih odnosa sa zajednicom dobitnik nagrade je bio Hrvatski Telekom d.d., a nagradu za najveći napredak dobilo je poduzeće AD Plastik d.d. Na istoj konferenciji dodijeljena je nagrada za novu kategoriju „Posebna nagrada za ljudska prava“ koja je pripala poduzeću Podravka d.d.<sup>54</sup> HGK svake godine upućuje poziv na 1.500 malih,

---

<sup>51</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Globalna inicijativa za izvještavanje, <http://hrpsor.hr/global-reporting-initiative-gri-1-104.html>, 05.02.2017.

<sup>52</sup> Business in the Community, <http://www.bitc.org.uk>, 11.04.2017.

<sup>53</sup> Hrvatska gospodarska komora, O projektu – indeks DOP-a, <https://dop.hgk.hr/>, 05.02.2017.

<sup>54</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Nagrade indeks DOP-a za 2016.godinu, <http://hrpsor.hr/indeks-dop-a-1-102.html>, 11.04.2017.

velikih i srednjih tvrtki koje su prema kriterijima Zlatne kune u protekloj godini bile poslovno najuspješnije.

Republika Hrvatska se ubraja u red zemalja u kojima se tek razvija koncept društveno odgovornog poslovanja te postoji potreba za daljnjom motivacijom stimulacije društveno odgovornog poslovanja. Gospodarstvenici moraju shvatiti da je takvo poslovanje investicija, a ne trošak. Poduzeće koje je socijalno i ekološki osviješteno i posluje prema društvenim i ekološkim načelima na taj način povećava vlastite standarde zaštite okoliša, ljudskih prava i društvenog razvoja. U isto vrijeme poduzeće stječe nova partnerstva, održava postojeća i konačno jača društveni i ekonomski odnos na lokalnoj i nacionalnoj razini.

Cilj Vlade Republike Hrvatske je postavljanje institucionalnog okvira koji će svim elementima korporacijskog sustava osigurati pravedan položaj, a što je između ostalog definirano u strategiji razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine.<sup>55</sup> Kako je korporativno upravljanje važan element u funkciji konkurentnosti najvećih hrvatskih poduzeća, traženje rješenja za pitanje zaštite interesa malih dioničara u odnosu na dominantne vlasnike ozbiljno je pitanje. Položaj dioničara u manjini uvelike utječe na uspjeh poduzeća. Korporativno upravljanje ne predstavlja samo skup načela kojima bi se trebalo voditi vlasnike poduzeća, nego je to način upravljanja poduzećem radi povećanja zaštite ulagača i njihovih vrijednosti koje ulažu u poduzeće. Teorijski dio društvene odgovornosti je vrlo jednostavan, ali praktični dio primjene načela vlasnike stavlja pred brojne dodatne izazove. Oni trebaju nove procese ugraditi u organizaciju načela interne kontrole. Poduzeća trebaju nove sustave za upravljanje informacijama koje su nužne za usklađivanje sa zakonskom regulativom.

Europska komisija smatra da je društveno odgovorno poslovanje važno za održivi razvoj, konkurentnost i inovacije u europskim poduzećima, a time i u europskom gospodarstvu. Društveno odgovorno poslovanje treba biti u rukama poduzetnika, tj. menadžera, a tijela javne vlasti trebaju imati ulogu podrške za sve društveno odgovorne poduzetnike. Europska komisija potiče poduzeća da se pridržavaju međunarodnih načela, a čitava europska politika

---

<sup>55</sup> Vlada Republike Hrvatske, Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine, <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Sjednice/2015/226%20sjednica%20Vlade/226%20-%207.pdf>, 05.02.2017.

temelji se na planu rada koji podupire društveno odgovorno poslovanje. Plan uključuje sljedeće:<sup>56</sup>

- veće isticanje društveno odgovornog poslovanja i širenje primjera dobre prakse,
- poboljšanje i praćenje razina povjerenja u poduzećima,
- poboljšanje procesa samoupravljanja i koregulacije,
- povećanje nagrada za društveno odgovorno poslovanje,
- kvalitetnije socijalne i ekološke informacije,
- daljnja integracija društvene odgovornosti u obrazovanje, treninge i istraživanje,
- naglašavanje važnosti nacionalnih politika društveno odgovornog poslovanja,
- bolje usklađivanje europskih i globalnih pristupa društveno odgovornom poslovanju.

---

<sup>56</sup> European Commission, Corporate Social Responsibility, <http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/>, 05.02.2017.

#### 4. OBILJEŽJA RAČUNOVODSTVA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Procjenom i analizom podataka tradicionalnog računovodstva dobivaju se vrijedne informacije koje su od značajne koristi poduzeću kako bi se podignula razina blagostanja u zajednici. S jedne strane posluju subjekti apsolutno profitnog karaktera, a s druge strane se osnivaju neprofitne organizacije namijenjene isključivo zadovoljenju društvenih potreba i javnih ciljeva. Društvena odgovornost i održivi razvoj usko su vezani uz svjetsku problematiku negativnog utjecaja poduzeća i industrija na okoliš. Društvena odgovornost ima čvrsti temelj u tzv. eko-bilancama koje su u počecima njegovog razvoja opsežno analizirale ukupan životni put proizvoda uključujući sve ekološke utjecaje na tom putu, a u konačnici su analizirale opterećenja koja su iz tog procesa nastala za okoliš. Zeleno računovodstvo imalo je za zadatak osigurati relevantnu upravljačku osnovicu, u čijem su središtu informacije o ekonomskim učincima donesenih poslovnih odluka, s polazišta njihova utjecaja na visinu nastalih troškova i ostvarenih koristi, povezanih s provođenjem ekološki značajnih programa i projekata. Naglasak je na izboru onog instrumenta, koji će osigurati pripremu i transparentno prezentiranje informacija, prvenstveno o korištenju materijala i energije, o promjenama u strukturi troškova okoliša, ali i o drugim s njima povezanim kategorijama poslovnog odlučivanja, s posebnim naglaskom na učinke aktivnosti menadžmenta u području unapređenja i zaštite okoliša poslovnog sustava.<sup>57</sup>

Tako je zeleno računovodstvo važan dio suvremenog računovodstva. „Zeleno računovodstvo na nacionalnoj razini ima zadatak osigurati informacijsku osnovicu upravljanja okolišem, uz uvažavanje svih preuzetih međunarodnih obveza i obveza koje proizlaze iz pridruživanja EU a temeljeno na podacima nacionalnih društvenih računa, te sažimanjem podataka iz zelenog računovodstva poslovnih sustava, uz kvalitetnu informatičku podršku. Na razini poslovnog sustava se zeleno računovodstvo prepoznaje kao segment financijskog i menadžerskog računovodstva.“<sup>58</sup> Ono je najniža razina izvještavanja o odnosima prema okolišu, temeljeno na informacijama o troškovima okoliša, koje odabire i povezuje s drugim relevantnim informacijama i usklađuje na višim hijerarhijskim razinama, te koristi u procesu cilju usmjerenih odluka. Računovodstvo odgovornosti prikuplja i obrađuje podatke te sastavlja

---

<sup>57</sup> Peršić, M., Zeleno računovodstvo – što je i kome koristi?, Računovodstvo i financije, No. 12, 2007., <http://bib.irb.hr/prikazi-rad?rad=343230>, 05.02.2017.

<sup>58</sup> Ibid.

informacije vezane uz okoliš, društvo i ekonomske čimbenike. Društveni aspekt izvještavanja obuhvaća odnose sa zaposlenicima, razvrstavanje po dobi, spolu, stupnju obrazovanja, njihovo vrednovanje, sate utrošene na njihovu edukaciju i obuku te ulaganja u nova znanja i vještine, suradnju s raznim udrugama i ostalim poduzećima, bilo da se radi o sponzorstvima ili udruženom radu u svrhu nekog višeg cilja.

Financijska pitanja podrazumijevaju izvješćivanje o ekonomskim pokazateljima i učincima. Prihodi, troškovi poslovanja, naknade zaposlenicima, donacije i druga ulaganja u zajednicu, zadržana dobit i isplate davateljima kapitala, te davanja državi. Specifični dijelovi ovakvih izvještaja dat će uvid u raspon omjera početne plaće u usporedbi s lokalnom minimalnom plaćom u značajnim mjestima poslovanja, postupke za zapošljavanje domaće radne snage u redovima višeg menadžmenta te razvoj i utjecaj infrastrukturnih ulaganja i usluga ponajprije pruženih radi stvaranja koristi komercijalnim, nenovčanim ili *pro bono* aranžmanom koji podrazumijeva volonterski rad odnosno rad bez naknade.<sup>59</sup>

#### 4.1. Mogućnost implementacije računovodstva društveno odgovornog poslovanja u tradicionalni računovodstveni sustav

Tradicionalni računovodstveni sustav u Republici Hrvatskoj funkcionira na načelu nastanka događaja. Informacije korporativnog računovodstva formiraju se unutar financijskih izvještaja na temelju HSFI i MSFI standarda. Osnovna namjena financijskih izvještaja je izvor korisnih informacija za investitore. Računovodstveni poslovi unutar poduzeća podrazumijevaju pripremu, obradu i upotrebu prethodno provjerenih podataka koji opisuju financijske pozicije i rezultate poslovnih subjekata. Dobivene informacije sadrže podatke o imovini, obvezama, poslovnom rezultatu i stanju kapitala u određenom vremenskom razdoblju. Struktura računskog plana koji se primjenjuje u računovodstvu poduzeća prikazan je u sljedećoj tablici.

---

<sup>59</sup> Wikipedija, Pro bono, [https://hr.wikipedia.org/wiki/Pro\\_bono](https://hr.wikipedia.org/wiki/Pro_bono), 05.02.2017.

Tablica II: Struktura računskog plana za poduzetnike u Republici Hrvatskoj

<b>RAZRED</b>	<b>NAZIV</b>
0	Potraživanja za upisani kapital i dugotrajna imovina
1	Novac, kratkotrajna financijska imovina, kratkotrajna potraživanja, troškovi i prihod budućeg razdoblja
2	Kratkoročne i dugoročne obveze, dugoročna rezerviranja, odgođeno plaćanje i prihodi budućeg razdoblja
3	Zalihe sirovina i materijala, rezervnih dijelova i sitnog inventara
4	Troškovi prema vrstama, financijski i ostali rashodi
5	Mjesta i nositelji troškova
6	Proizvodnja, biološka imovina, gotovi proizvodi, roba i dugotrajna imovina namijenjena prodaji
7	Pokriće rashoda i prihodi razdoblja
8	Financijski rezultat poslovanja
9	Kapital i pričuve te izvanbilančni zapisi

Izvor: obrada autorice prema RRiF, <http://www.rrif.hr/dok/preuzimanje/RRIF-RP2017-XXI.pdf>, 10.04.2017.

Računovodstveno izvještavanje poduzeća obuhvaća financijsko izvještavanje i dodatna izvještavanja u koja ulaze ona obavezna i dobrovoljna. Obavezno podrazumijeva propisano objavljivanje minimalnog skupa podataka, dok dodatno izvještavanje podrazumijeva objavljivanje svih javno dostupnih financijskih i nefinancijskih informacija u koje spada i izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju. Računovodstveno izvještavanje za poduzeća u Republici Hrvatskoj definirano je Zakonom o računovodstvu, Zakonom o tržištu kapitala, Zakonom o trgovačkim društvima, Pravilniku o registru godišnjih financijskih izvještaja, Pravilniku o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja te Pravilniku o obliku i sadržaju financijskih izvještaja izdavatelja za razdoblja tijekom godine. Računski plan koji bi se primjenjivao za potrebe društveno odgovornog računovodstva nije reguliran zakonom, već kako je on na dobrovoljnoj osnovi, strukturira se prema vlastitim potrebama, na način da se usklađuje s propisanim računskim planom. Takav prilagođeni računovodstveni plan prikazan je u Tablici III.

Tablica III: Računski plan s integriranim društveno odgovornim računovodstvenim pokazateljima

RAZRED	NAZIV	DRUŠTVENO ODGOVORNI ELEMENT
0	Potraživanja za upisani kapital i dugotrajna imovina	Materijalna društvena imovina, ljudski potencijali
1	Novac, kratkotrajna financijska imovina, kratkotrajna potraživanja, troškovi i prihod budućeg razdoblja	Društveni novac, društvena potraživanja
2	Kratkoročne i dugoročne obveze, dugoročna rezerviranja, odgođeno plaćanje i prihodi budućeg razdoblja	Društvene obveze i društvena neto korist
3	Zalihe sirovina i materijala, rezervnih dijelova i sitnog inventara	
4	Troškovi prema vrstama, financijski i ostali rashod	Društveni troškovi
5	Mjesta i nositelji troškova	
6	Proizvodnja, biološka imovina, gotovi proizvodi, roba i dugotrajna imovina namijenjena prodaji	
7	Pokriće rashoda i prihodi razdoblja	Društvene koristi
8	Financijski rezultat poslovanja	
9	Kapital i pričuve te izvanbilančni zapisi	Vlastiti društveni izvori

Izvor: obrada autorice prema Eerma, D., Friedrich, P., Mošnja-Škare, L., Standardni okvir društveno odgovornog računovodstva, Ekonomska misao i praksa, No. 1, lipanj 2012., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=124664](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=124664), 10.04.2017.

Kako bi se olakšalo razumijevanje ovako izraženih pokazatelja, svim oznakama sintetičkih i analitičkih konta može se pridodati rimski broj kako bi se razumjelo da se radi o društveno odgovornim pokazateljima u sklopu financijskog izvještaja. Primjerice, kod računa 02123 (zgrade) – peteroznamenasti broj predstavlja osnovni konto prema propisanom računskom planu. Ukoliko bismo ovom broju dodali rimski broj II, tada bi on označavao sustav društveno odgovornih računa.<sup>60</sup> Ovakvo označavanje je dovoljno kako bi se prepoznalo da se radi o

<sup>60</sup> Eerma, D., Friedrich, P., Mošnja-Škare, L., Standardni okvir društveno odgovornog računovodstva, Ekonomska misao i praksa, No. 1, lipanj 2012., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=124664](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=124664), str. 295, 10.04.2017



društveno odgovornim računovodstvenim računima. Značajna ograničenja u primjeni društveno odgovornog računovodstva odnose se na troškove primjene, probleme subjektivnosti procjene društvenih koristi i troškova, probleme razgraničenja doprinosa ostvarenim društvenim koristima, ali u najvećoj mjeri nesklonosti uprave poduzeća da prezentira javnosti informacije o društvenim troškovima i koristima za javnost. Propisani računovodstveni sustav uvjerava javnost o tome da poduzeće ispunjava ciljeve svog postojanja i rada, ali sustav društveno odgovornog računovodstva ukazuje na to da li su društvene koristi veće od društvenih troškova. Kod ovakve tvrdnje neupitna je uloga menadžmenta koji je orijentiran društvenom blagostanju. Kao takav je prijeko potreban u svim institucijama javnog sektora.<sup>61</sup>

#### 4.2. Trobilančni koncept i GRI smjernice

Trobilančni koncept vrlo je bitan koncept prema kojem se ukupno djelovanje poduzeća mjeri temeljem njenog doprinosa ekonomskom napretku, ekološkoj kvaliteti i društvenom kapitalu. Osim doprinosa poboljšanju kvalitete življenja dionika, društvena odgovornost doprinosi i održivom gospodarskom razvoju.<sup>62</sup> Trostruka osnova, trostruki rezultat ili trobilančni koncept predstavlja sveobuhvatno izvještavanje koje pokriva financijska i društvena pitanja, ali i pitanja očuvanja okoliša. Trobilančno pravilo omogućava prijelaz trobilančnog računovodstva u tzv. izvještavanje o održivom razvoju, odnosno u izvještavanje o svim aktivnostima poduzeća na način koji jasno prikazuje ostvarivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva odgovornosti. Vrlo su korisni zasebni izvještaji poduzeća o utjecajima na društvo ili okoliš, ali moraju biti povezani s glavnom svrhom poslovanja. Izvještavanje u trobilančnom konceptu je trenutno najveći izazov u korporativnom sektoru, a do sada je pokazalo veliku učinkovitost u odnosima s ulagačima, dioničarima i zaposlenima. Posebne ekonomske prednosti ovakvog načina izvještavanja se očituju u postizanju vrlo dobrog ugleda poduzeća i marke proizvoda, osiguravanju tzv. dozvole za rad od strane zajednice te u privlačenju zaposlenika visoke stručnosti i znanja.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Ibid., str. 301

<sup>62</sup> Pomak online – Magazin za društveni razvitak, <http://www.pomakonline.com/content/view/100/60/>, 15.11.2015.

<sup>63</sup> Global Reporting Initiative, Smjernice za izvještavanje o održivosti, <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-G3-Croatian-Reporting-Guidelines.pdf>, 05.02.2017.

Poduzeće može odabrati odgovarajući način izvještavanja, bilo da se radi o dijelu unutar nekog od inače objavljenih izvještaja, stručnom časopisu, Internet stranici ili publikaciji koju izdaje. Izvještaj sastavljen po trobilančnom pravilu je različit od ostalih izvještaja, uglavnom financijskog karaktera. Ekonomski dio izvještaja o društveno odgovornom poslovanju nadilazi svoj tradicionalni pojam, jer su iskazani elementi uvelike različiti od ekonomskih elemenata u propisanim financijskim izvještajima. U trobilančnom konceptu ekonomski dio izvještaja prikazuje direktne i indirektne ekonomske odnose i utjecaje koje poduzeće ima s ulagačima, dioničarima i zajednicom unutar koje posluje. Sam izvještaj sadrži kvalitativne i kvantitativne podatke. Svaki iskazani podatak mora biti točan, istinit, upotrebljiv, odnosno imati jednaku važnost za unutarnje i vanjske korisnike. Osim tehničkih karakteristika i nepisanih pravila, gdje izvještaj mora biti konzistentan u svom obliku i grafici, sam po sebi mora omogućiti korisniku zaključak o postupcima poduzeća u navedenom izvještaju i o onima koji će tek biti provedeni u djelo. Kada poduzeće ima ovakve karakteristike, tada može o sebi prikazati objektivnu, uravnoteženu i istinitu predodžbu. Izvještaji se mogu pisati grupno, zasebno ili u kombinacijama pa se tako razlikuje izvještaj o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša unutar godišnjeg izvještaja poduzeća, poseban izvještaj o okolišu, poseban o društvenim pitanjima ili potpuni izvještaj trobilančnog koncepta.

U Hrvatskoj je izvještavanje o trostrukom rezultatu tek u začetku, ali je u posljednje vrijeme pokazan veliki interes za takav način informiranja, naročito kod velikih poduzeća i grupa, a što je osobito vezano uz primjenu Direktive EU o nefinancijskom izvještavanju.<sup>64</sup> Zbog olakšanog implementiranja društveno odgovornog izvještavanja oformljene su GRI smjernice (Global Reporting Initiative) koje danas predstavljaju zlatni standard izvještaja održivosti, a cilj im je postići vrhunsku kvalitetu u društveno odgovornom izvještavanju. GRI smjernice osiguravaju dostupnost izvještavanja o društveno odgovornom poslovanju za subjekte privatnog i javnog sektora. Okvir izvještavanja prema GRI smjernicama prikazan je u sljedećoj shemi.

---

<sup>64</sup> EUR-Lex, Direktiva 2014/95/EU Europskog parlamenta i Vijeća, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=HR>, 10.04.2017.

### Shema III: GRI okvir za izvještavanje



Izvor: Global Reporting Initiative, Smjernice za izvještavanje o održivosti, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G3-Croatian-Reporting-Guidelines.pdf>, 05.02.2017.

Implementaciji ovih smjernica u poslovni svijet pridonijela je aktivnost Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj koji ih je predstavio kao globalni standard izvještavanja o održivosti temeljenog na praktičnim iskustvima koje primjenjuje preko tisuću organizacija diljem svijeta. GRI smjernice daju točne upute o odredbama sadržaja izvještaja o društveno odgovornom poslovanja, načelima za određivanje kvalitete izvještaja kao i uputama na koji način odrediti granicu izvještaja. Propisuju način prikupljanja podataka i raspored objavljivanja specifičnih podataka o ekonomskom, društvenom i okolišnom učinku poduzeća.<sup>65</sup>

<sup>65</sup> Global Reporting Initiative, Smjernice za izvještavanje o održivosti, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G3-Croatian-Reporting-Guidelines.pdf>, 05.02.2017.

#### 4.3. Obrada podataka i izvještavanje o društvenoj odgovornosti u funkciji uspješnosti poslovanja

Sastavljanje računovodstvenih izvještaja vrlo je složen posao za svakog računovođu. Naime, prilikom izrade računovodstvenih izvještaja potrebno je analizirati i klasificirati računovodstvenu dokumentaciju svih odjela poduzeća. Bitno je a odgovorne osobe u poduzeću djeluju sinkronizirano kako bi se zajednički donijela odluka o načinu sastavljanju izvještaja. Prije odluke o nefinancijskom izvještavanju mora se definirati svrha takvog oblika izvještavanja i što se točno njime želi postići. Odabir informacija koje će izvještaj sadržavati je vrlo bitan, stoga je važno kontaktirati s korisnicima izvještaja kako bi se saznali njihovi zahtjevi te kako bi se mogla uspostaviti strategija izvještavanja. Prilikom odabira strategije izvještavanja potrebo je pažljivo je razgraničiti od financijskog izvještavanja.

Objavljivanje izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća podrazumijeva pripremu nacрта i posljednji pregled informacija. Nakon objave moguće je od korisnika dobiti i povratnu vezu, koja je za poduzeće bitna za svaki idući izvještaj koji planira objaviti. U većini slučajeva izvještaji se objavljuju zasebno. Na web stranicama dostupni su tako izvještaji o očuvanju okoliša, izvještaji o odnosima sa zajednicom te financijski izvještaj. Ukoliko se poduzeća odluče na pokrivanje svih navedenih informacija u jednom godišnjem izvještaju, bitno je pratiti određene smjernice zbog lakšeg snalaženja i razumijevanja objavljenih informacija. Sam izgled i pregled izvještaja ovisi o poduzeću, ali je ipak najbitnije odvojiti ekonomsku, društvenu i ekološku odgovornost poduzeća. Obrada čimbenika unutar svakog od indikatora treba biti kvalitetna i ažurna.

Bitna načela izvještavanja i sadržaj svakog izvještaja o društvenoj odgovornosti su transparentnost, relevantnost, uključenost dionika, kontekst održivosti i potpunost. Svaka obrađena informacija mora biti u ravnoteži, pravodobna, točna i pouzdana. Kao pretpostavke uspješnog izvještavanja uzimaju se jasno definirane granice poslovnog subjekta, jasno definirano izvještajno razdoblje, mogućnost usporedbe s dva prethodna izvještajna razdoblja, konzultacije s dionicima tijekom pripreme i uključivanje svih važnih informacija.<sup>66</sup> Osim općih informacija o viziji, strategiji poduzeća, profilu i upravljačkoj strukturi, izvještavanje o

---

<sup>66</sup> Pavić-Rogošić, L., Društveno odgovorno poslovanje, <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>, 05.02.2017.

ekonomskim, ekološkim i društvenim aspektima može biti grupirano na način prikazan u sljedećoj tablici.

Tablica IV: Indikatori trostrukog rezultata prema GRI smjernicama

Ekonomski pokazatelji o učinkovitosti	Pokazatelji o učincima na okruženje	Pokazatelji o učincima na društvo
<p><u>Izravni ekonomski</u> utjecaji na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kupce,</li> <li>- dobavljače,</li> <li>- zaposlene,</li> <li>- davatelje kapitala (financijere),</li> <li>- javni sektor.</li> </ul>	<p>Učinci na <u>okoliš</u>:</p> <p>Općeniti podaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o korištenju ukupnog materijala osim vode,</li> <li>- % materijala iskorištenost za otpad.</li> </ul> <p>Specifični podaci (različiti za pojedinu granu) vezani za:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- energiju,</li> <li>- biološku raznolikost,</li> <li>- emisiju, otpadne vode i otpad,</li> <li>- proizvode i usluge,</li> <li>- pridržavanje propisa.</li> </ul>	<p>Učinci vezani za <u>radne odnose i dostojan rad</u> u vezi sa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zapošljavanjem,</li> <li>- odnosom radne snage i uprave,</li> <li>- zdravljem i sigurnošću zaposlenika,</li> <li>- obukom i obrazovanjem,</li> <li>- raznolikostima i mogućnostima.</li> </ul> <p>Učinci vezani za <u>ljudska prava</u>, u vezi sa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategijom i upravljanjem,</li> <li>- nediskriminacijom,</li> <li>- slobodom udruživanja i kolektivnoga pregovaranja,</li> <li>- prisilnim i obaveznom radom.</li> </ul> <p>Učinci vezani za <u>društvo</u> u cjelini, u odnosu na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- društvenu zajednicu,</li> <li>- mito i korupciju,</li> <li>- političke donacije.</li> </ul> <p><u>Odgovornost za proizvod</u>, u vezi sa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zdravljem i zaštitom potrošača,</li> <li>- proizvodima i uslugama,</li> <li>- oglašavanjem,</li> <li>- poštivanjem privatnosti.</li> </ul>

Izvor: Bodiroga Vukobrat, N., Barić, S., Socijalno odgovorno gospodarenje – ekonomski i etički aspekti, TIM Press, Zagreb, 2008., str.23

Specifičnost izvještaja društvene odgovornosti je u informacijama koje se iznose i načinu na koji se iznose. Naime, pretpostavka izvješćivanja oslanja se na iznose izražene u domaćoj ili stranoj valuti, ali suvremeno računovodstvo koje zagovara društveno odgovorno poslovanje i takve izvještaje, svoje ciljeve ostvaruje usporedbom i analizom informacija iskazanih u različitim mjernim jedinicama, a ne samo novčanih. Pokazatelji upotrebe vode, energije, sirovina, biološka raznolikost, emisije otpadnih voda i ostala ulaganja u zaštitu okoliša neki su

od elemenata koji se ne moraju nužno prikazivati u novčanim jedinicama kako bi dali željene informacije o poslovanju poduzeća. Tako se u izvještajima statistički prikazuju odnosi u nekom dijelu proizvodnje izraženi u postocima, vatima, kilogramima, litrama, kubicima i sličnim mjernim jedinicama.

Uvrštavanje ciljeva istraživanja u dnevni red uprave poduzeća i prepoznavanje motiva izrade takvih izvještaja su samo prvi koraci realizacije. Izbor metodologije je drugi korak, kao i plan prikupljanja podataka. Iduće je sama izrada izvješća. Potrebno je poznavati strukturu izvještaja, unijeti prikupljene podatke, analize i zaključke, indeks indikatora (obveza prema GRI), reference, predgovor uprave, sažetak i virtualne priloge.<sup>67</sup> Posljednji korak je prezentacija izvještaja.

Sadržaj računovodstvenog izvještaja društvene odgovornosti:<sup>68</sup>

1. Predgovor Uprave
2. Profil tvrtke
3. Ekonomski utjecaj (strategija i politike, sustavi upravljanja, rezultati)
4. Utjecaj na okoliš (strategija i politike, sustavi upravljanja, rezultati)
5. Utjecaj na društvo (strategija i politike, sustavi upravljanja, rezultati)
6. Preporuke i njihova provedba
7. Reference, izvori podataka, konzultativni proces
8. Kazalo indikatora

Cilj je ovakvu praksu izvještavanja usvojiti kao standardnu. Trenutna pozicija ovakvog oblika izvještavanja predstavlja isključivo i vrlo rijetko korišten marketinški instrument, međutim uvođenje društveno odgovornog izvještavanja kao obaveze svakog poduzeća podignulo bi razinu poduzetničke kvalitete na svjetskoj razini. Skepticizam se javlja u trenutku kada nije vidljivo da li je poslovanje poduzeća uistinu etično ili predstavlja samo marketinšku strategiju. Međutim, izvještaji društvene odgovornosti inovativnom menadžmentu predstavljaju konkretan instrument kojim bi se usmjeravali oskudni financijski resursi na aktivnosti pozitivnih neto učinaka na društvenu zajednicu.

---

<sup>67</sup> Prema Izvješću o društveno odgovornom poslovanju Grupe KONČAR iz 2015. godine, dostupnom na [http://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/412/1\\_0/Original.pdf](http://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/412/1_0/Original.pdf), 10.04.2017.

<sup>68</sup> Ibid.

## 5. GRUPA KONČAR - PRAKTIČAN PRIMJER DRUŠTVENO ODGOVORNOG IZVJEŠTAVANJA

### 5.1. Opći podaci

Grupa KONČAR već desetu godinu za redom objavljuje izvještaj o društvenoj odgovornosti, a među prvima u Hrvatskoj podržala je Globalnu inicijativu o društveno odgovornom izvještavanju. Svoje izvještaje o društvenoj odgovornosti Grupa KONČAR priprema sukladno GRI smjernicama te su ih u 2015. godini uskladili s G4 razinom GRI smjernica za izvještavanje. U 2015. godini predstavnica Grupe KONČAR izabrana je za predsjednicu Upravnog vijeća Global Compacta u Hrvatskoj. Grupa KONČAR kontinuirano radi na poboljšanjima uvjeta rada, što je vidljivo iz Godišnjih izvještaja koji pokazuju stabilnost poslovanja čak i u godinama ekonomske krize koja je pogodila hrvatski gospodarski sektor, a posljedice koje se osjećaju i danas. Kako bi osigurala stabilnost poslovanja, Grupa KONČAR povećala je opseg ponude na tržištima, a dodatne napore uložila je u širenje i otvaranje novih tržišta. Posebnu pažnju posvetila je smanjenju troškova poslovanja.

„Pozitivne poslovne rezultate Grupa KONČAR temelji na vlastitoj proizvodnji i vlastitom razvoju proizvoda. Rezultat vlastitog razvoja obilježila je u 2015. godini proizvodnja niskopodnog elektromotornog vlaka. Ovaj proizvod predstavlja tračničko vozilo namijenjeno prijevozu putnika, a koje je od velikog utjecaja za lokalnu zajednicu i okoliš. Obzirom na sve više urbanih sredina i na sve veći rizik zagađenja okoliša, smatra se da će ovakva prometna infrastruktura pridonijeti rasterećenju gradskog prometa i istovremeno smanjiti emisiju ugljičnog dioksida. Društveno odgovorno poslovanje ovog poduzeća počiva na temeljima svakodnevnog savjesnog poslovanja koje nadilazi ekonomske interese poduzeća.“<sup>69</sup>

Grupu KONČAR čini matično društvo Končar - elektroindustrija d.d., 17 ovisnih društava koje uz naziv "KONČAR" pridružuju svoj naziv te jedno pridruženo društvo. Djelatnost Grupe KONČAR podijeljena je u područja energetike i transporta, industrije, trgovine i

---

<sup>69</sup> Končar-elektroindustrija d.d., [https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1\\_0/Original.pdf](https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1_0/Original.pdf), 15. 11. 2016., str. 5

posebnih djelatnosti u koje ulaze infrastrukturne usluge i istraživanje i razvoj proizvoda.<sup>70</sup>  
Struktura Grupe KONČAR prikazana je u shemi IV.

Shema IV: Organizacijska struktura Grupe KONČAR

ENERGETIKA I TRANSPORT	INDUSTRIJA I TRGOVINA	POSEBNE DJELATNOSTI	PREDSTAVNIŠTVA
INŽENJERING ZA ENERGETIKU I TRANSPORT	KUĆANSKI APARATI	INSTITUT ZA ELEKTROTEHNIKU	RUSKA FEDERACIJA
GENERATORI I MOTORI	MALI ELEKTRIČNI STROJEVI	ENERGETIKA I USLUGE	BOSNA I HERCEGOVINA
ELEKTRIČNI VISOKO- NAPONSKI APARATI	NISKONAPONSKE SKLOPKE I PREKIDAČI		SRBIJA
ELEKTRIČNI APARATI SREDNJEG NAPONA		<b>PRIDRUŽENO DRUŠTVO</b>	
SKLOPNA POSTROJENJA		ENERGETSKI TRANSFORMATORI	
DISTRIBUTIVNI I SPECI- JALNI TRANSFORMATORI			
MJERNI TRANSFORMATORI			
ELEKTRONIKA I INFORMATIKA			
METALNE KONSTRUKCIJE			
ELEKTRIČNA VOZILA			
MONTAŽNI INŽENJERING			
OBNOVLJIVI IZVORI			

Izvor: Končar-elektroindustrija d.d., [https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1\\_0/Original.pdf](https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1_0/Original.pdf),  
15.11.2016.

Sjedište Grupe KONČAR je u Zagrebu, na Fallerovom šetalištu 22, a predstavništva u inozemstvima u Moskvi, Mostaru i Beogradu. Dionice Grupe KONČAR kotiraju na službenom tržištu Zagrebačke burze. Prema svojim dioničarima poduzeće se odnosi jednako bez obzira na vlasnički udio ili zemlji podrijetla.<sup>71</sup> Broj glasova dioničara jednak je udjelu njihovih dionica.<sup>72</sup> Najvažnija izvozna tržišta Grupe KONČAR su Njemačka, Ujedinjeni Arapski Emirati, Švedska, Finska, Norveška, Bosna i Hercegovina, Irak, Italija, Austrija, Latvija, Velika Britanija, Poljska, Kanada i Slovačka. Financijski pokazatelji za ova tržišta

<sup>70</sup> Ibid, str. 8

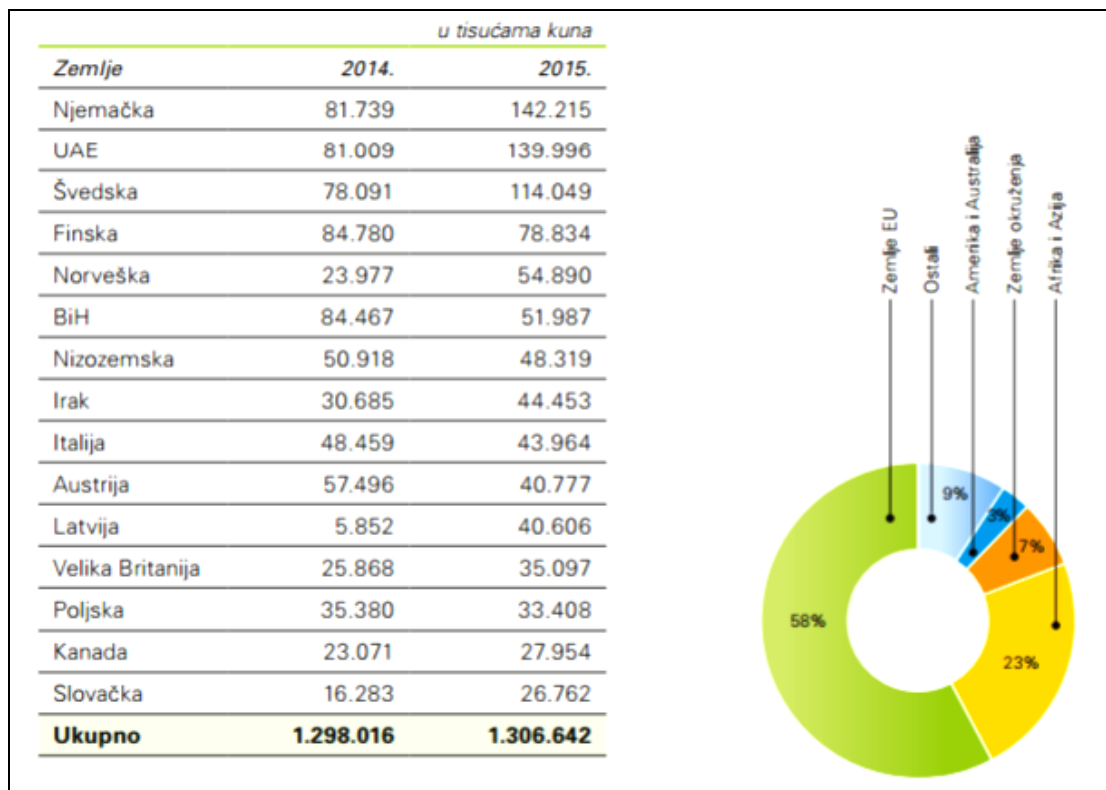
<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> Ibid.



iskazana su u shemi u nastavku.

Shema V: Najvažnija izvozna tržišta Grupe KONČAR u 2015. godini



Izvor: Končar-elektroindustrija d.d., [https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1\\_0/Original.pdf](https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1_0/Original.pdf), 15.11.2016.

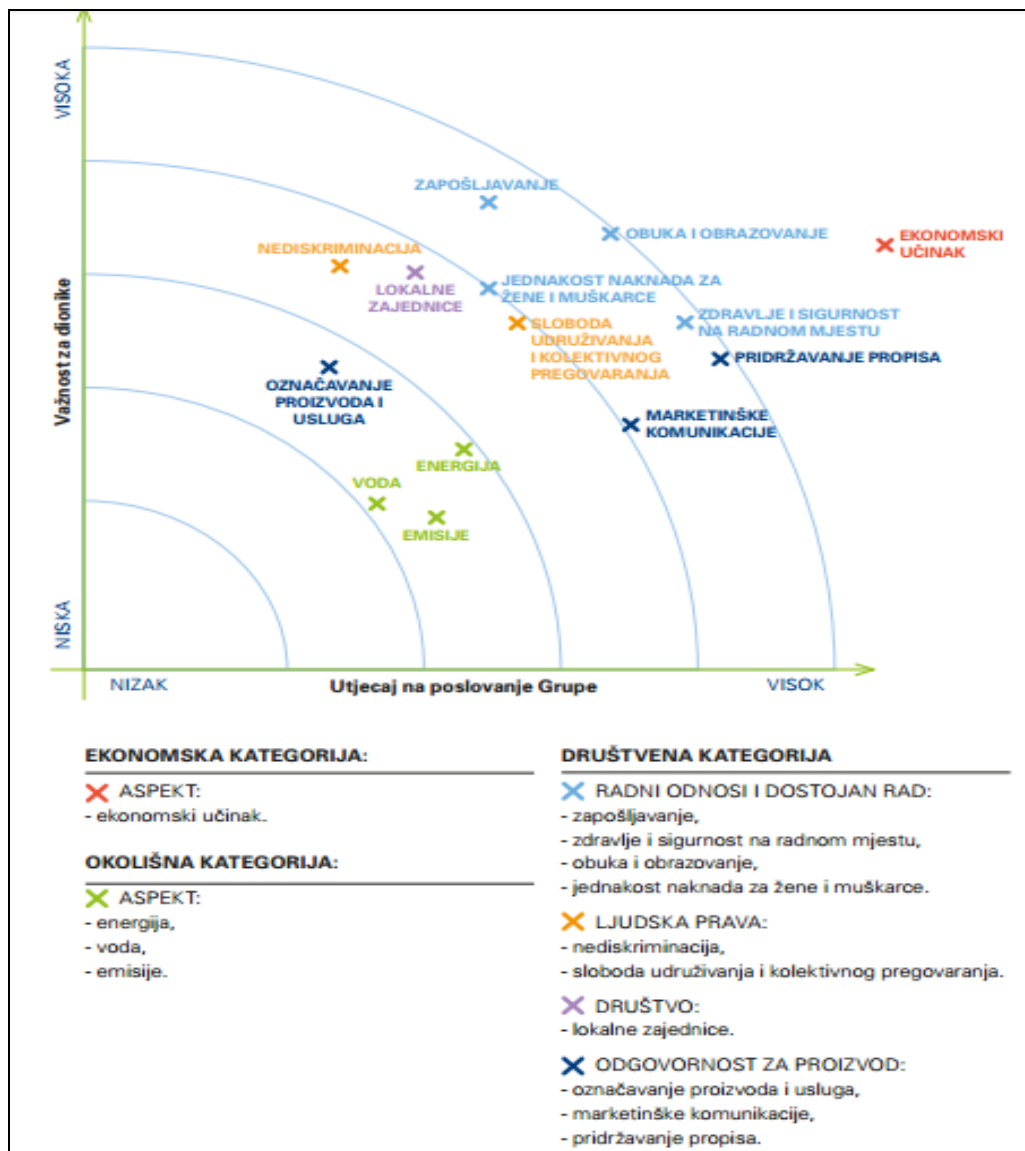
Na kraju 2015. godine Grupa KONČAR zapošljavala je 3.666 radnika. Od ukupnog broja, 1.058 radnika je visokoobrazovanih, odnosno 27 je doktora znanosti i 50 magistara znanosti. Većina zaposlenih su muškarci, a prosječna dob radnika je 44 godine.<sup>73</sup>

„Grupa KONČAR 12. rujna 2005. godine potpisala je Izjavu o prihvaćanju kodeksa etike u poslovanju koji je potvrdila Skupština Hrvatske gospodarske komore. Prilikom društveno odgovornog poslovanja, Grupa KONČAR odlučila se za proaktivan pristup u svim društveno odgovorim aspektima. Ekonomski, ekološki i društveni segmenti koje obrađuje Grupa KONČAR u svom izvještaju o društvenoj odgovornosti smatraju se materijalnim aspektima. Njihovo identificiranje paralelno je usklađeno s tipom proizvodnje i načinom poslovanja

<sup>73</sup> Ibid., str. 11

Grupe. Posebno se ističu područja na koja Grupa ima poseban utjecaj, odnosno ona u kojima može značajno poboljšati svoju izvedbu.<sup>74</sup>

Shema VI: Materijalni aspekti



Izvor: Končar-elektroindustrija d.d., [https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1\\_0/Original.pdf](https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1_0/Original.pdf), 15.11.2016.

U nastavku rada prezentirani su i analizirani podaci preuzeti iz „Izvjешća o društveno odgovornom poslovanju 2015.“ dostupnog na sljedećoj poveznici:  
[https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1\\_0/Original.pdf](https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1_0/Original.pdf).

<sup>74</sup> Ibid., str. 17

## 5.2. Ekonomska kategorija

U izvještajnom razdoblju o 2015. godini Grupa KONČAR ostvarila je pozitivan financijski rezultat, informacije o kojem su dostupne na službenoj stranici Grupe. Prihodi od prodaje proizvoda i usluga iznosili su 3.049,1 milijun kuna što je bio porast od 15,1% u odnosu na 2014. godinu. Prihodi su iznosili 3.181,7 milijun kuna, a rashodi 3.056,1 milijun kuna. Ostvarena razlika između prihoda i rashoda je dobit iz poslovnih aktivnosti u iznosu od 125,6 milijuna kuna što je bilo gotovo 21% više nego u prethodnom razdoblju. U 2015. godini udjel pridruženih poduzetnika iznosio je 50,1 milijun kuna, što je bilo 20% manje u odnosu na 2014. godinu. Konsolidirana dobit prije oporezivanja iznosila je 169,5 milijuna kuna, a nakon oporezivanja 151,3 milijuna kuna. U odnosu na 2013. i 2014. godinu Grupa KONČAR je u 2015. godini ostvarila veće prihode od prodaje proizvoda i usluga, ali i veće materijalne troškove, obveze za bruto plaće, obveze za porez na dobit te je imala više sponzorstava. Manje rashode ostvarila je za kamate i isplate dividendi. Financijske posljedice koje je pretrpjela zbog nepovoljnih klimatskih i vremenskih uvjeta svedene su na minimum, obzirom da Grupa KONČAR kontinuirano ulaže u suvremenu tehnologiju, razvoj proizvoda temeljenih na principu energetske učinkovitosti te koristi obnovljene izvore energije. Grupa snosi potpunu odgovornost za siguran i normalan rad svojih zaposlenika. Zaposlenici Grupe su pretežno domicilno stanovništvo, iako se nerijetko zapošljava radna snaga izvan Hrvatske i to uglavnom na određeno vrijeme na poslove vezane uz određene projekte u inozemstvu.<sup>75</sup>

Grupa KONČAR svojim poslovanjem utječe na razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Orijentira poslovanje na male serije proizvodnje koje zahtijevaju visoka tehnička znanja i tako potiču usku suradnju s pratećom hrvatskom industrijom koja za Grupu KONČAR radi pojedine dijelove proizvoda. Procijenjeno je da je u 2015. godini preko četiri tisuće ljudi bilo zaposleno u poduzećima podizvođačima, koji su radili na projektima Grupe KONČAR. Svi suradnici Grupe KONČAR obvezni su proizvoditi prema visokim standardima kvalitete koje zahtijevaju inozemna tržišta. Grupa također surađuje sa znanstvenom i stručnom zajednicom i potiče suradnju obrazovnog i gospodarskog sektora. Sa Sveučilištem u Zagrebu, Fakultetom elektrotehnike i računarstva i Filozofskim fakultetom je 2015. godine

---

<sup>75</sup> Končar-elektroindustrija d.d., [https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1\\_0/Original.pdf](https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1_0/Original.pdf), 15. 11. 2016., str. 25

potpisan Sporazum o suradnji kojim je započet projekt "Upravljanje znanjem".

Prilikom odabira dobavljača Grupa KONČAR vodi računa o njihovoj kvaliteti, rokovima isporuke, uvjetima plaćanja, ali istovremeno i o zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu. Odabire dobavljače čiji materijali u proizvodnji nisu štetni za ljude i koji se mogu reciklirati ili bezopasno zbrinjavati nakon isteka vijeka uporabe. Vodi se evidencija stvarnih i mogućih dobavljača koja je poslovna tajna, a koja osim temeljnih podataka i kontakata sadrži i njihove reference, podatke o reklamacijama i sustavima kontrole. Grupa snosi odgovornost za proizvod. Oprema i proizvodi za proizvodnju, prienos i distribuciju električne energije zahtijevaju visok stupanj odgovornosti s dva aspekta - prije svega sigurnost i pouzdanost u radu kako ne bi izazivali dodatne probleme u opskrbi električnom energijom (o čemu danas ovisi odvijanje svakodnevnog života), te očuvanjem prirodnog okoliša u koji se ta oprema ugrađuje. S druge strane, proizvodi za prijevoz putnika također moraju biti sigurni i pouzdani uz značajnu ekološku komponentu. Zbog toga Grupa KONČAR nastoji upravljati cjelokupnim proizvodnim lancem nadzirući kvalitetu svakog pojedinog proizvodnog procesa.

Shema VII: Izravna, stvorena i distribuirana ekonomska vrijednost Grupe KONČAR

	<i>u tisućama kuna</i>		
	2013.	2014.	2015.
Prihodi od prodaje proizvoda i usluga	2.509.099	2.648.756	3.049.074
Materijalni troškovi - sirovine i materijali, troškovi usluga, troškovi prodane robe	1.731.865	1.858.441	2.108.547
Bruto plaće	497.178	555.186	567.220
Rashodi za kamate	14.562	13.150	12.278
Isplata dividende	30.811	30.876	30.736
Porez na dobit	15.647	15.986	18.234
Donacije i sponzorstva	853	1.841	1.435

Izvor: Končar-elektroindustrija d.d., [https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1\\_0/Original.pdf](https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1_0/Original.pdf),

15.11.2016.

### 5.3. Okolišna kategorija

Okolišna kategorija podrazumijeva primjenu ekološki prihvatljivih materijala i tehnologija, te onih pogodnih za reciklažu. Ova kategorija je za Grupu KONČAR posebno važna i istaknuta.

Zbog strukture proizvoda koje Grupa prodaje, ova kategorija je pod posebnim povećalom javnosti. Velik dio opreme poput transformatorskih stanica ili hidroelektrana ugrađuju se direktno u okoliš pa je stoga potrebna pažnja i definirana politika upravljanja okolišem.<sup>76</sup> Kako gradnja elektroenergetskih objekata sadrži rizike u području zaštite okoliša, odluke o izgradnji objekata donose investitori koji su dužni voditi brige o pridržavanju zakonske regulative vezane uz zaštitu okoliša. U većini slučajeva Grupa KONČAR se javlja kao isporučitelj opreme kojom zadovoljava visoke standarde sigurnosti i minimalnog utjecaja na okoliš. Obzirom da se Grupa KONČAR vodi načelom predostrožnosti, do danas nije bilo nikakvih prijava vezano uz narušavanje okolišne ravnoteže. Krajem 2015. godine, Grupa KONČAR je započela s pripremama uvođenja sustava ekološkog upravljanja koje bi se očitovale u certifikatima građevina i poboljšanju infrastrukture radi smanjenja emisije stakleničkih plinova. Kako bi smanjili emisiju ugljičnog dioksida i istovremeno potaknuli zdrav život, Grupa KONČAR svoje zaposlenike potiče na dolazak na posao biciklom, te su uređeni i prostori za odlaganje bicikala.<sup>77</sup>

Shema VIII: Potrošnja energije na lokaciji sjedišta Grupe KONČAR

LOKACIJA FALLEROVO ŠETALIŠTE	Električna energija (kWh)
Ukupno 2014.	11.529.407
Ukupno 2015.	11.213.273

Izvor: Končar-elektroindustrija d.d., [https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1\\_0/Original.pdf](https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1_0/Original.pdf), 15.11.2016.

Grupa KONČAR teži smanjenju potrošnje električne energije, čemu u prilog ide i podatak u izvještaju za 2015. godinu koji pokazuje smanjenu potrošnju električne energije na lokaciji sjedišta Grupe. U 2014. godini količina potrošene električne energije iznosila je 11.529.407 kWh, a u 2015. ona je iznosila 11.213.273 kWh. Tijekom 2015. godine Grupa KONČAR nastavila je ulaganja u objekte, u smislu poboljšanja energetske učinkovitosti. Dotrajala toplinska stanica zamijenjena je novom, a promijenjeni su i dodatno izolirani cjevovodi. Ova

<sup>76</sup> Končar-elektroindustrija d.d., [https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1\\_0/Original.pdf](https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1_0/Original.pdf), 15. 11. 2016., str. 28

<sup>77</sup> Ibid., str. 29

investicija rezultirala je uštedom od 20% na godišnjim troškovima grijanja. Obnova poslovne zgrade C izgrađene 1943. godine na lokaciji sjedišta Grupe po načelima energetske učinkovitosti rezultirala je uštedom od 103.858,00 kWh/god. što čini umanjeње emisije ugljičnog dioksida za 26,69 t/god. Iste godine je na lokaciji sjedišta Grupe postavljena fotonaponska elektrana od 17,92 kWh, za koju se očekuje da će smanjiti emisiju štetnih plinova za 6,1 t/god. Krajem 2015. godine KONČAR – energetika i usluge d.d. izradila je opsežnu tehničku dokumentaciju u suradnji s predstavnicima zaštite okoliša i predala zahtjev za izdavanjem nove vodopravne dozvole za lokaciju Borongaj. Predstavništva Grupe KONČAR ne posluju u blizini zaštićenih prostora.<sup>78</sup>

#### 5.4. Društvena kategorija

U 2015. godini u Grupi KONČAR zaposleno je 216 novih radnika prosječne dobi od 31 godinu. Povlastice koje uživaju zaposlenici Grupe KONČAR odnose se na godišnji sistematski pregled i ugovorenu policu osiguranja od nezgode. Bitna činjenica je da je za sve novozaposlene organizirano provođenje obuke i seminara za pripravnike. U 2015. godini u njima je sudjelovalo 39 novo zaposlenih osoba iz 12 društava Grupe. Prilikom svake provedbe promjena u poslovanju, zaposlenicima se daje obavijest o promjenama 30 dana prije provedbe. Informacije se daju sindikatu ili radničkom vijeću. Sva društva Grupe KONČAR imaju Odbor zaštite na radu, koji analizira stanje zaštite na radu i predlaže mjere za njeno poboljšanje. Početkom svake godine Odjel marketinga i informiranja Grupe KONČAR organizira seminar s ciljem daljnjeg osposobljavanja i usavršavanja prodajno marketinških aktivnosti. U 2014. godini sudjelovalo je 34 polaznika iz 11 društava Grupe. Na trodnevnom seminaru zaposlenici su se pripremali za sajmove, stručne skupove, javne nastupe, pregovore i ostale načine komuniciranja.

Obuku i obrazovanje djelatnika Grupa KONČAR sustavno provodi na različite načine: poticanjem obrazovanja kroz redovni sustav školovanja, kontinuiranim usavršavanjem zaposlenika u stranim jezicima i prezentacijskim vještinama, radu na računalu, upoznavanju s novim propisima, zaštiti na radu i drugim područjima. Poseban oblik motivacije unutar Grupe

---

<sup>78</sup> Končar-elektroindustrija d.d., [https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1\\_0/Original.pdf](https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1_0/Original.pdf), 15. 11. 2016., str. 29

predstavlja sustav nagrađivanja za posebne rezultate u obrazovanju. Nagrada „KONČAR“ za najbolju doktorsku disertaciju dodjeljuje se u sklopu proslave Dana Fakulteta elektronike i računarstva Sveučilišta u Zagrebu, za znanstvena dostignuća u području industrije. U akademskoj godini 2014./2015. ovu nagradu primile su dvije osobe. Dodijeljuju se i nagrade najboljim studentima Fakulteta elektronike i računarstva i Fakulteta strojarstva i brodogradnje. Za uspješan završetak studija na Fakultetu elektronike i računarstva dodjeljuje se brončana plaketa „Josip Lončar“ koju daje društvo „KONČAR – institut za elektrotehniku“ d.d. Studentima na Fakultetu strojarstva i brodogradnje u 2015. godini su dodijeljene novčane nagrade. Društvo „KONČAR – električna vozila“ d.d. dodijelilo je dvije novčane nagrade studentima diplomskog studija s prosjekom ocjena 5,0, a „KONČAR – metalne konstrukcije“ d.d. studentu preddiplomskog studija s prosjekom ocjena 4,33. U sklopu „Dana KONČAR-a“ 26. siječnja 2015. godine dodijeljena je već tradicionalna „KONČAR-eva nagrada“ najuspješnijim studentima Tehničkog veleučilišta u Zagrebu. KONČAR akademija u posljednjih pet godina nudi programe obrazovanja koji potiču daljnji razvoj i napredovanje menadžera Grupe. Sastoji se od obrazovnog ciklusa poslovnog upravljanja koji je do danas završilo preko 100 zaposlenika Grupe.<sup>79</sup>

Unutar Grupe KONČAR djeluje i klub umirovljenika „KUK“ i to od 2000. Godine. Osnovan je na inicijativu Koordinacije sindikata uz podršku Grupe KONČAR koja osigurava ovom Klubu prostor i sredstva za podršku njihovim aktivnostima. U 15 godina klub je imao 356 članova, a danas ih je 181 aktivnih. Članovi kluba posjećuju kazališne predstave, izložbe, odlaze na izlete, književne večeri te posjećuju ostale članove.

Zaposlenici Grupe KONČAR bave se i volontiranjem. Obilježava se Dan planeta Zemlje s nekoliko volonterskih akcija poput „Očistite svoje radno mjesto od suvišnih papira!“ ili „Uljepšajmo naš okoliš!“, gdje je cilj dodatno „zazeleniti“ okoliš u sjedištu Grupe. Članovi kluba volontera „KONČAR“ su u studenom 2015. godine sudjelovali na milenijskom čitanju bajki u SOS Dječjem selu Lekenik. Cilj akcije je bio potaknuti kulturu čitanja kod djece, maštu i kreativnost, proširiti kulturu nenasilja i tolerancije. Grupa KONČAR potpomaže i sudjeluje u radu ostalih udruga, i to šahovskog kluba koji je 2015. godine otvorio školu šaha za djecu zaposlenika Grupe, zatim streljačkog društva „KONČAR Zagreb 1786“, kanu kluba

---

<sup>79</sup> Ibid., str. 31-32

„KONČAR“ i planinarskog društva „KONČAR“. Kroz razne oblike donacija i sponzorstava Grupa podupire razne manifestacije. Međunarodni kulturni centar Hrvatske glazbene mladeži, koji se održava u Grožnjanu, Sinjska alka, izložba fotografija „Hrvatska iz zraka“ autora Davora Rostuhara, arhitektonski priručnik za djecu „Prostor oko mene“, utrka solarnih automobila „Soela 2015.“ U organizaciji Tehničke škole Sisak, dana je donacija osnovnoj školi „Josip Kozarac“ i Područnoj školi u Strošincima u Vukovarsko-srijemskoj županiji, pomoć stradalima od poplava te je ostvarena suradnja s Centrom za odgoj djece i mladeži Dubrava.<sup>80</sup>

Shema IX: Certifikati međunarodnih standarda Grupe KONČAR

	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	ISO/IEC 27001
KONČAR - Inženjering za energetiku i transport				
KONČAR - Energetski transformatori				
KONČAR - Električni visokonaponski aparati				
KONČAR - Metalne konstrukcije				
KONČAR - Mjerni transformatori				
KONČAR - Montažni inženjering				
KONČAR - Distributivni i specijalni transformatori				
KONČAR - Institut za elektrotehniku				
KONČAR - Električna vozila				
KONČAR - Električni aparati srednjeg napona				
KONČAR - Elektronika i informatika				
KONČAR - Generatori i motori				
KONČAR - Mali električni strojevi				
KONČAR - Niskonaponske sklopke i prekidači				
KONČAR - Sklopna postrojenja				
KONČAR - Energetika i usluge				
KONČAR - Kućanski aparati				
KONČAR - Obnovljivi izvori				

Izvor: Končar-elektroindustrija d.d., [https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1\\_0/Original.pdf](https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1_0/Original.pdf),  
15.11.2016.

Grupa KONČAR kontinuirano prati poslovne procese i moguće rizike koje proizlaze iz ekonomskih, političkih i socijalnih uvjeta na tržištima na kojima posluje. U svim se društvima Grupe prati i upravlja bilancom, likvidnošću i adekvatnošću kapitala te se paralelno određuju

<sup>80</sup> Končar-elektroindustrija d.d., [https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1\\_0/Original.pdf](https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1_0/Original.pdf),  
15.11.2016., str. 36-39



mjere sprečavanje ili otklanjanje uzorka nelikvidnosti. Pod utjecajem krize pojavili su se brojni tržišni rizici koji uzrokuju zatvaranje tržišta i eventualno davanje poslova domicilnim poduzećima. Rizici na tržištima nabave ogledali su se u 2015. godini u nestašici visokokvalitetnog lima zbog antidampiškog procesa Europske komisije. Grupa isto tako kontinuirano ulaže u ključne i strateški važne tehnologije čime održava svoju konkurentnost

Tijekom 2015. godine nisu zabilježeni slučajevi nepridržavanja propisa ili kršenja etičkih kodeksa. Grupa KONČAR certificirala je svoje poslovanje sukladno sljedećim standardima: ISO 9001:2000 Sustav upravljanja kvalitetom, ISO 14001:2004 Sustav upravljanja okolišem, OHSAS 8001 Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu te ISO/IEC 27001 Sustav upravljanja informacijskom sigurnošću. Pregled certificiranosti sukladno spomenutim standardima predložen je shemom IX.

Grupa KONČAR svoje poslovanje temelji na načelima zadovoljstva kupaca, dobavljača i ostalih dionika, zaštiti okoliša, zdravlja i sigurnosti, trajnom poboljšavanju proizvoda i usluga te uključivanju i motiviranju zaposlenih. Grupa KONČAR članica je preko pedeset zajednica, udruga, društava, ogranka i instituta, te kontinuirano biva nagrađivana za promicanje hrvatske gospodarske izvrsnosti na međunarodnoj razini.

## 6. ZAKLJUČAK

Ubrzani razvoj gospodarstva i tehnologije, brzi protok informacija te osviještenost i visoki stupanj obrazovanja zaposlenika i lokalne zajednice suvremenim su poduzetnicima nametnuli potrebu za društveno odgovornim poslovanjem i transparentnim prikazivanjem poduzetničkog utjecaja na okoliš i društvo. Osnovni cilj poduzetničke aktivnosti maksimalizacija je profita, ali ni taj krajnji ekonomski interes neće biti opravdan ukoliko je poduzeće poslovalo na način da je ugrozilo lokalnu zajednicu ili narušilo okolišnu ravnotežu. Zakonom propisani financijski izvještaji definirani su Međunarodnim računovodstvenim standardima i Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja. Objavljivanje financijskih pokazatelja na kraju jednog obračunskog razdoblja zadovoljava formu i zakonsku regulativu, međutim sve manje zadovoljava javnost, investitore, dionike, zaposlenike, lokalno stanovništvo, pa i samu upravu poduzeća. Korisnici tih informacija žele znati da li poduzeće posluje po načelu održivog razvoja, savjesnog odnosa prema okolišu, da li poduzeće radi na uštedi električne energije, da li u proizvodnim procesima koristi obnovljive izvore energije, kako utječe na smanjivanje emisije štetnih plinova, koja je politika zbrinjavanja otpada i otpadnih voda, kakva je politika zapošljavanja i kakvu su uvjeti rada, da li poduzeće preuzima kompletnu odgovornost za proizvod i na koji način doprinosi razvoju lokalne zajednice. Svi ovi elementi svrstani su unutar društveno odgovornog izvještavanja i to kao ekonomska, društvena i okolišna kategorija. Prema donesenoj Direktivi Europske unije velika poduzeća od javnog interesa tijekom financijske godine u svoje izvješće o poslovanju uključuju nefinancijsko izvješće. Ono sadržava informacije potrebne za razumijevanje razvoja, poslovnih rezultata i položaja poduzeća te učinka njegovih aktivnosti koje se odnose na okolišna, socijalna i kadrovska pitanja, poštivanje ljudskih prava te borbu protiv korupcije. Time poduzetnici pokazuju svoju sposobnost obrade složenih podataka, mogućnost njihove transformacije i implementacije u računovodstvene izvještaje, osnažuju konkurentnost poduzeća naročito na svjetskim tržištima, postaju ekonomski zanimljivi investitorima, izazivaju zadovoljstvo kod lokalne zajednice i zaposlenika i time postižu sveopću izvrsnost i kvalitetu u gospodarstvu. Posljednjih godina pokazalo se da međunarodno tržište nagrađuje one koji prelaze granice zakonskih zahtjeva u pogledu upravljanja ekonomskim, okolišnim i društvenim učincima. Interni i eksterni dionici time su ohrabрили poduzeća da predstave javnosti svoju uspješnost u te tri kategorije. Potreba za društveno odgovornim poslovanjem i izvještavanjem razvila se

krajem 20. stoljeća, te se tada razvio i trobilančni koncept odnosno potreba za savjesnim poslovanjem uzimajući u obzir utjecaj na već spomenuta tri glavna čimbenika.

S računovodstvenog aspekta, izvještaji društveno odgovornog poslovanja objavljuju se zajedno s ili zasebno od financijskih izvještaja. Razvoj društveno odgovornog izvještavanja doveo je do postavljanja formalnih uvjeta i načina izvještavanja među kojima su se istaknule GRI smjernice za izvještavanje o održivosti. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR) potiče poduzeća u Hrvatskoj da implementiraju društveno odgovorno računovodstvo i izvještavanje te nastoji da ono postane standardna praksa poduzeća.

Primjer dobre prakse poslovanje je Grupe KONČAR, koja praksu društveno odgovornog računovodstva primjenjuje već 10 godina. Analizirajući izvještaje o društvenoj odgovornosti Grupe uočava se da Grupa zadovoljava trobilančni koncept izvještavanja te da se njezini pokazatelji društvene dogovornosti kontinuirano poboljšavaju i to u aspektu ostvarivanja profita, zapošljavanja, darivanja, uštede električne energije, emisije štetnih plinova, korištenih dana bolovanja zaposlenika, broja sudskih sporova i drugih. Kako Grupa KONČAR posluje u sektoru energetike, strojarstva, transporta i srodnih djelatnosti pod posebnom je pažnjom njezin utjecaj na okoliš i savjesno postupanje u njemu, obzirom da se radi o proizvodima koji se direktno implementiraju u njega. Grupa KONČAR ne djeluje na područjima biološke raznolikosti i zaštićenim područjima. Na gotovo pedeset stranica izvještaja o društvenoj odgovornosti Grupa KONČAR svake godine iskazuje najbitnije podatke vezane uz ekonomsku, društvenu i okolišnu kategoriju te opisuje rizike koji joj svakodnevno prijete, kao i prilike koje joj se pružaju. Svaka od kategorija svojevrsan je imperativ u poslovanju Grupe KONČAR te može svakako poslužiti kao primjer drugim poduzetnicima koji teže društveno odgovornom poslovanju i sukladno s time definiraju svoje ciljeve i marketinške strategije.

## LITERATURA

### Stručne knjige:

1. Anthony, R. N., Reece, J. S., Računovodstvo – Financijsko i upravljačko računovodstvo, RRiF, Zagreb, 2004.
2. Belak, V., Profesionalno računovodstvo prema MSFI i hrvatskim poreznim propisima, Zgombić&partneri, Zagreb, 2006.
3. Bodiropa Vukobrat, N., Barić, S., Socijalno odgovorno gospodarenje, TIM press, Zagreb, 2008.
4. Brkanić, V., Belak, V., Računovodstvo poduzetnika s primjerima knjiženja, RRiF, Zagreb, 2009.
5. Cirkveni Filipović, T., Hrvatski računovodstveni sustav, VII. Izdanje, RRiF, Zagreb, 2016.
6. Klikovac, A., Financijsko izvještavanje u Europskoj Uniji, Mate i Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb, 2008.
7. Krkač, K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate i Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb, 2007.
8. Lozić, J., Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Split, 2012.
9. Vinković Kravaica, A., Ribarić Aidone, E., Krivačić, D., Abeceda računovodstva u teoriji i praksi, Veleučilište u Rijeci, Veleučilište u Karlovcu, Rijeka, Karlovac, 2007.

### Članci:

1. Cerjan, Leticia, G., Piramida profesionalne i poslovne odgovornosti u hrvatskoj stomatologiji, Acta stomatologica Croatica, Vol. 44, No. 2, lipanj 2010., <http://hrcak.srce.hr/55644>, 10.04.2017.
2. Eerma, D., Friedrich, P., Mošnja-Škare, L., Standardni okvir društveno odgovornog računovodstva, Ekonomska misao i praksa, No. 1, lipanj 2012., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=124664](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=124664), 10.04.2017.
3. Glavočević, A., Radmna Peša, A., Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Oeconomica Jadertina,

Vol. 3, No. 2, prosinac 2013., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=170022](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=170022), 10.04.2017.

4. Jozić, I., Uloga računovodstva u modernom poslovanju, <http://profitiraj.hr/uloga-racunovodstva-u-modernom-poslovanju/>, 02.10.2016.
5. Korošec, L., Smolčić Jurdana, J., Politika zaštite okoliša-integralni dio koncepcije održivog razvitka Europske unije“, Ekonomski pregled, Vol. 64. No. 6, prosinac 2013., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=166879](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=166879), 10.04.2017.
6. Krajnović, A., Politika zaštite okoliša u RH nakon pristupanja Europskoj uniji, Tranzicija, Vol. 16, No. 34, veljača 2015., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=206073](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=206073), 05.04.2017.
7. Mošnja-Škare, L., Bihevioristički pristup upravljačkom računovodstvu u Hrvatskoj, Ekonomski pregled, Vol. 51, No. 5-6, lipanj 2000., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=97990](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=97990), 15.12.2016.
8. Peršić, M., Zeleno računovodstvo – što je i kome koristi?, Računovodstvo i financije, No. 12, 2007., <http://bib.irb.hr/prikazi-rad?rad=343230>, 05.02.2017
9. Pavić-Rogošić, L., Društveno odgovorno poslovanje, <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>, 05.02.2017.
10. Petričević, T., Priručnik za brzi početak - Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu, [http://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](http://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf), 01.02.2017.
11. Quien, M., Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentska prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2, No. 1, lipanj 2012., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192344](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192344), 05. 02. 2017.
12. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K., Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, Vol. 4, No. 1, rujan 2014., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192047](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192047), 05.02.2017.

#### Ostali izvori:

1. Business in the Community, <http://www.bitc.org.uk>, 11.04.2017.
2. Canon, [http://www.canon.hr/about\\_us/about\\_canon/philosophy/](http://www.canon.hr/about_us/about_canon/philosophy/), 05.02.2017.

3. Consultor d.o.o., <http://consultor-ri.hr/35-poslovno-savjetovanje/52-iso-14000.html>, 08.09.2016.
4. Direkcija za evropske integracije, <http://www.dei.gov.ba/dokumenti/default.aspx?id=4925&langTag=bs-BA>, 05.02.2017.
5. EUR-Lex, Direktiva 2014/95/EU Europskog parlamenta i Vijeća, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=HR>, 05.02.2017.
6. European Commission, Corporate Social Responsibility, <http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/>, 05.02.2017.
7. Global Reporting Initiative, Smjernice za izvještavanje o održivosti, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G3-Croatian-Reporting-Guidelines.pdf>, 05.02.2017.
8. Hrvatska gospodarska komora, <https://dop.hgk.hr/>, 05.02.2017.
9. Hrvatska udruga poslodavaca, <http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Prirucnik%20DOP%20HR.pdf>, 05.02.2017.
10. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, <http://hrpsor.hr/global-reporting-initiative-gri-1-104.html>, 05.02.2017
11. Institut za društveno odgovorno poslovanje, Zakon o računovodstvu i Direktiva 2014/95/EU, <http://www.idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/nefinancijsko-izvjestavanje-izvjestavanje-o-odrzivosti/zakon-o-racunovodstvu-i-direktiva-201495eu/>, 05.02.2017.
12. Končar-elektroindustrija d.d., [https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1\\_0/Original.pdf](https://www.koncar.hr/docs/koncareiHR/documents/440/1_0/Original.pdf), 15.11.2016
13. Liberalni forum, Milton Friedman: Jedina društvena odgovornost biznisa je da povećava svoj profit, <http://liberalniforum.com/?s=milton+friedman&x=0&y=0>, 05.02.2017.
14. Pomak online – Magazin za društveni razvitak, <http://www.pomakonline.com/content/view/100/60/>, 15.11.2015.
15. Poslovni savjetnik, <http://www.poslovni-savjetnik.com/blogovi/ratka-jurkovic-humanisticka-ekonomija-ekonomija-novog-doba>, 10.04.2017.
16. RRI&F, <http://www.rrif.hr/dok/preuzimanje/RRIF-RP2017-XXI.pdf>, 10.04.2017.
17. Svan consulting, <http://www.svanconsulting.com/shuchu-kiyaku-korporativna>

društvena-odgovornost-stara-400-godina/, Shuchu Kiyaku – korporativna društvena odgovornost stara 400 godina, 10.02.2017.

18. Svijet kvalitete, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/sa-8000>, 05.02.2017.
19. United Nations Development Programme, [http://www.hr.undp.org/content/croatia/hr/home/library/environment\\_energy/zeleni-poslovi-u-hrvatskoj.html](http://www.hr.undp.org/content/croatia/hr/home/library/environment_energy/zeleni-poslovi-u-hrvatskoj.html), 05.02.2017.
20. Vlada Republike Hrvatske, Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020.godine, <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Sjednice/2015/226%20sjednica%20Vlade/226%20-%207.pdf>, 05.02.2017.
21. Wikipedija, [https://hr.wikipedia.org/wiki/Andrew\\_Carnegie](https://hr.wikipedia.org/wiki/Andrew_Carnegie), 05.02.2017.
22. Wikipedija, Pro bono, [https://hr.wikipedia.org/wiki/Pro\\_bono](https://hr.wikipedia.org/wiki/Pro_bono), 05.02.2017.
23. Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 78/15., 134/15. i 120/16.
24. Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva, Društveno odgovorno poslovanje, [http://www.civilnodrustvo-istra.hr/images/uploads/files/DOP\\_Tea\\_Golja.pdf](http://www.civilnodrustvo-istra.hr/images/uploads/files/DOP_Tea_Golja.pdf), 10.04.2017.

## POPIS TABLICA

Tablica I	Međunarodni standardi financijskog izvještavanja	5
Tablica II	Struktura računskog plana za poduzetnike u Republici Hrvatskoj	25
Tablica III	Računski plan s integriranim društveno odgovornim računovodstvenim pokazateljima	26
Tablica IV	Indikatori trostrukog rezultata prema GRI smjernicama	31



## POPIS SHEMA

Shema I	Hijerarhijska dimenzija društvene odgovornosti	10
Shema II	Interesne grupe (dionici) u sustavu korporativnog upravljanja	12
Shema III	GRI okvir za izvještavanje	29
Shema IV	Organizacijska struktura Grupe KONČAR	34
Shema V	Najvažnija izvozna tržišta Grupe KONČAR u 2015. godini	35
Shema VI	Materijalni aspekti	36
Shema VII	Izravna, stvorena i distribuirana ekonomska vrijednost Grupe KONČAR	38
Shema VIII	Potrošnja energije na lokaciji sjedišta Grupe KONČAR	39
Shema IX	Certifikati međunarodnih standarda Grupe KONČAR	42